



INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO

**GESTÃO ESTRATÉGICA E DE PROCESSOS:
UM MODELO ORIENTADO PARA A ALTA
PERFORMANCE EMPRESARIAL**

MARIA OLGA CARVALHO DE SOUSA

Dissertação de Mestrado em Gestão
apresentado ao Instituto Superior de Gestão,
para a obtenção do título de Mestre em Gestão.

Lisboa

2018

Agradecimentos

A Deus, por todas as minhas realizações, coragem para questionar realidades e propor um novo mundo de possibilidades. À minha família, em distinção aos meus pais, esposo, filhos, noras e neta. Ao professor doutor Álvaro Lopes Dias, meu orientador, que pacientemente abriu caminhos para outras visões. Ao professor doutor Emmanuel Sabino, pelas valiosas contribuições. Aos amigos. Ao meu irmão, professor doutor, João Conrado de Amorim Carvalho. E especialmente, ao meu filho, também professor doutor, Guilherme Carvalho e Souza, pelo incentivo e motivação.

Resumo

A performance das empresas tem sido razão de grande interesse no mundo organizacional e acadêmico. As rápidas mudanças, o avanço tecnológico, a nova concorrência, o ciclo rápido de produtos e as exigências do consumidor têm provocado uma constante reorientação para as estratégias e para os processos de trabalho.

No Brasil, especialmente, há um enorme interesse pelas questões de sobrevivência das empresas, dado o elevado número de mortes empresariais prematuras, principalmente no campo das micro e pequenas empresas. Nesse mesmo interesse, iniciamos esta pesquisa qualitativa exploratória com o intuito de buscar informações sobre especificidades de algumas firmas que conseguem se manter no mercado, com razoável concorrência e por longos anos. Selecionamos dentro deste universo, três firmas localizadas na cidade de Teresina (PI) que têm apresentado um fôlego significativo diante de um ambiente turbulento e imprevisível.

Algumas características, comportamentos e competências foram destacados como prováveis indicadores de capacidade dinâmica que levam à conquista de uma vantagem competitiva, e que, conseqüentemente, fazem com que essas empresas sejam lembradas e escolhidas pelos consumidores dentre as demais existentes na mesma praça ou região: atenção às mudanças ambientais, familiaridade e conhecimento do que faz, histórico de bons produtos e projetos de qualidade, participação efetiva de parceiros e clientes, exclusividade de produtos, aprendizagem constante com as práticas de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: Performance Empresarial, Gestão Estratégica, Gestão de Processos, Capacidade Dinâmica, Vantagem Competitiva.

Abstract

The performance of companies has been a reason of great interest in the organizational and academic world. Rapid changes, technological advancement, new competition, rapid product cycle and consumer demands have led to a constant reorientation of strategies and work processes.

In Brazil, there is a great deal of interest in companies' survival issues, given the high number of premature corporate deaths, especially in the field of micro and small enterprises. In this same interest, we began this exploratory qualitative research to seek information on the specificities of some firms that manage to remain in the market, with reasonable competitiveness and for many years. We selected within this universe, three firms located in the city of Teresina (PI) that have presented significant impetus in face of a turbulent and unpredictable environment.

Some characteristics, behaviors and competences have been highlighted as probable indicators of dynamic capacity that lead to the achievement of a competitive advantage, which, consequently, cause these companies to be remembered and chosen by consumers among the others existing in the same place or region: to be aware of environmental change, to be familiar with and have knowledge of what it does, a history of good products and quality projects, effective participation of partners and clients, exclusive products, lifelong learning of working practices.

KEYWORDS: Business Performance, Strategic Management, Process Management, Dynamic Capability, Competitive Advantage.

Índice de Tabelas

Tabela 1. Paradigmas da Estratégia	22
Tabela 2. Abordagens do processo de trabalho	23
Tabela 3. Comparação das teorias sobre vantagem competitiva inside-out.....	37
Tabela 4. Ações iniciais de seleção das empresas	48
Tabela 5. Perfil das empresas estudadas	53
Tabela 6. Indicadores de Aprendizagem.....	83
Tabela 7. Confirmação das hipóteses.....	88

Índice de Ilustrações

Figura 1. Visão geral de orientação para conquistar o alto desempenho organizacional	44
Figura 2. Visão Geral do Método de Pesquisa	52
Figura 3. Posição – Trapos & Fiapos.....	56
Figura 4. Posição – HT Center	57
Figura 5. Posição - Dogão Burguer	58
Figura 6. Caminho e trajetória – Trapos & Fiapos	61
Figura 7. Caminho e trajetória – HT Center.....	62
Figura 8. Caminho e trajetória – Dogão Burguer	64
Figura 9. Processos organizacionais – Trapos & Fiapos	67
Figura 10. Processos organizacionais – HT Center	68
Figura 11. Processos organizacionais – Dogão Burguer.....	69
Figura 12. Resultado da empresa Trapos & Fiapos	85
Figura 13. Resultado da empresa HT Center	86
Figura 14. Resultado da empresa Dogão Burguer	87

Índice de Abreviaturas e Siglas

PIB	Produto Interno Bruto
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
MPE	Micro e Pequena Empresa
RBV	Resource-Based View
IBPT	Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação
Disac	Distribuidora de Áudio e Acessórios

Sumário

1	Introdução	11
1.1	Delimitação do tema da investigação.....	11
1.2	Definição do problema e dos objetivos da investigação	12
1.3	Abordagem metodológica	13
1.4	Estruturação da dissertação	14
2	Revisão da Literatura	15
2.1	Conceitos	19
2.1.1	<i>Estratégia organizacional efetiva</i>	19
2.1.2	<i>Gestão efetiva dos processos operacionais</i>	22
2.1.3	<i>Criação de valor para os clientes</i>	26
2.1.4	<i>Sistemas de informação eficazes</i>	27
2.1.5	<i>Competências organizacionais relevantes</i>	29
2.2	Conceitos complementares	32
2.2.1	<i>Capacidade dinâmica</i>	32
2.2.2	<i>Vantagem competitiva</i>	34
2.3	Enquadramento teórico	38
2.3.1	<i>Desempenho organizacional e a estratégia empresarial</i>	38
2.3.2	<i>Desempenho organizacional e os processos operacionais</i>	39
2.3.3	<i>Desempenho organizacional e a criação de valor para os clientes</i>	40
2.3.4	<i>Desempenho organizacional e o de informação eficaz</i>	41
2.3.5	<i>Desempenho organizacional e as competências organizacionais</i>	42
2.4	Relação das hipóteses com o desempenho organizacional	43
3	Metodologia.....	46
3.1	Delineamento da investigação.....	46
3.2	Definição da população e amostra	47
3.3	Visitas às empresas.....	49
3.4	Entrevistas.....	49
3.5	Operacionalização das variáveis.....	50
4	Análise e Discussão dos Resultados	53
4.1	Hipóteses x elementos explicativos da vantagem competitiva	54
4.1.1	<i>A posição das empresas</i>	55
4.1.1.1	<i>Posição - Trapos & Fiapos</i>	56

4.1.1.2	<i>Posição – HT Center</i>	57
4.1.1.3	<i>Posição - Dogão Burguer</i>	58
4.1.2	<i>Caminho e trajetória</i>	59
4.1.2.1	<i>Caminho e trajetória – Trapos & Fiapos</i>	61
4.1.2.2	<i>Caminho e trajetória – HT Center</i>	62
4.1.2.3	<i>Caminho e trajetória – Dogão Burguer</i>	64
4.1.3	<i>Processos organizacionais</i>	65
4.1.3.1	<i>Processos organizacionais – Trapos & Fiapos</i>	67
4.1.3.2	<i>Processos organizacionais – HT Center</i>	68
4.1.3.3	<i>Processos organizacionais – Dogão Burguer</i>	69
4.1.4	<i>Elementos explicativos de vantagem competitiva</i>	70
4.1.4.1	<i>Reputacionais</i>	70
4.1.4.1.1	Trapos & Fiapos.....	71
4.1.4.1.2	HT Center	71
4.1.4.1.3	Dogão Burguer.....	72
4.1.4.2	<i>Estruturais</i>	72
4.1.4.2.1	Trapos & Fiapos.....	72
4.1.4.2.2	HT Center	73
4.1.4.2.3	Dogão Burguer.....	73
4.1.4.3	<i>Oportunidades produtivas</i>	73
4.1.4.3.1	Trapos & Fiapos.....	74
4.1.4.3.2	HT Center	74
4.1.4.3.3	Dogão Burguer.....	75
4.1.4.4	<i>Coordenação das atividades</i>	75
4.1.4.4.1	Trapos & Fiapos.....	75
4.1.4.4.2	HT Center	76
4.1.4.4.3	Dogão Burguer.....	76
4.2	<i>Vantagem competitiva x mecanismo de isolamento da firma</i>	77
4.2.1	<i>Dependência para o desenvolvimento dos recursos</i>	78
4.2.1.1	Trapos & Fiapos.....	78
4.2.1.2	HT Center	78
4.2.1.3	Dogão Burguer	79
4.2.2	<i>Conhecimento específico da empresa</i>	79
4.2.2.1	Trapos & Fiapos.....	79

4.2.2.2	<i>HT Center</i>	80
4.2.2.3	<i>Dogão Burguer</i>	80
4.2.3	Capacidade idiossincrática de aprender e diversificar	80
4.2.3.1	<i>Trapos & Fiapos</i>	81
4.2.3.2	<i>HT Center</i>	81
4.2.3.3	<i>Dogão Burguer</i>	82
4.3	Indicadores de primeira e segunda ordem de aprendizagem	82
4.4	Resultado das empresas	85
4.4.1	<i>Trapos & Fiapos</i>	85
4.4.2	<i>HT Center</i>	86
4.4.3	<i>Dogão Burguer</i>	87
5	Conclusão	89
5.1	Elementos explicativos da vantagem competitiva	89
5.2	Mecanismos de isolamento da firma	90
5.3	Aprendizagem de primeira e segunda ordem	92
5.4	Considerações finais	93
6	Bibliografia	95
Anexo A -	Resumo da Empresa Trapos & Fiapos	106
Anexo B -	Resumo da Empresa HT Center	108
Anexo C -	Resumo da Empresa Dogão Burguer	111
Anexo D -	Protocolo de Pesquisa – Trapos & Fiapos	114
Anexo E -	Protocolo de Pesquisa – HT Center	130
Anexo F -	Protocolo de Pesquisa – Dogão Burguer	145

GESTÃO ESTRATÉGICA E DE PROCESSOS: UM MODELO ORIENTADO PARA A ALTA PERFORMANCE EMPRESARIAL.

1 Introdução

“Não existe critério para discernir quanto risco pode alguém enfrentar. Todos temos de pagar por todo excesso, por ultrapassagem da própria medida. Ninguém pode exceder-se impunemente nem na resistência, nem na acomodação.”
(Hermann Hesse, 1919)

1.1 Delimitação do tema da investigação

A performance organizacional sempre foi motivo de grande interesse acadêmico e empresarial. A maioria das empresas tem passado por transformações várias com o intuito de sobreviver às inúmeras inovações e modificações de orientação devido à natureza dinâmica dos mercados, do ambiente de negócios, cada dia mais competitivo e complexo, e que repercute sobremaneira no âmbito empresarial e seu desempenho (Hurley & Hult, 1998). Devido à sua natureza holística, a performance empresarial requer que todos esses desafios – externos e internos, sejam tratados em conjunto e simultaneamente (Bocken, Short, Rana, & Evans (2014)). Essa metamorfose altera instruções normativas, regras, procedimentos de trabalho, e requer a criação de instrumentos gerenciais que viabilizem conduzir os negócios com eficácia para que possam proporcionar ganhos, e manter a competitividade.

Nesse contexto, o pensamento administrativo precisa ser reorientado aos avanços tecnológicos, à nova concorrência, às exigências do consumidor e aos ciclos de vida dos produtos, segundo Webster (1988), citado por Naver & Slater (1990). Observamos na prática que algumas empresas vêm demonstrando um fôlego considerável nos últimos anos diante de tantas adversidades e dificuldades econômicas por que passa o mundo, em especial o Brasil, que vem sofrendo uma grave crise política, econômica e social, que pode ser evidenciada pela redução significativa do PIB, -3,6% acumulados nos últimos quatro trimestres, de acordo com dados do IBGE (<http://saladeimprensa.ibge.gov.br>), trazendo consequências sociais severas, como o fechamento de empresas, endividamento das famílias, e elevado índice de desemprego. A situação atual econômica brasileira motivou o direcionamento desta pesquisa pela curiosidade de identificar os diferenciais competitivos que apresentam algumas empresas

com capacidade de inventar e reinventar novos caminhos para não saírem do mercado. Essa quase singularidade é, no mínimo, motivo de curiosidade e interesse. Afinal, que diferenciais são esses? O que leva uma empresa do mesmo setor, na mesma praça, com estrutura e condições similares a outras tantas, a ter um bom desempenho e se manter viva num mercado em que tantas definham e falecem?

Esse trabalho tem o intuito de responder a esses questionamentos, e apresentar os diferenciais competitivos de empresas que, além de atuar por longos anos, ainda conseguem manter um considerável desempenho e lucratividade. O interesse pelo assunto leva ao estudo de temas que já foram motivo de tantas discussões, como: gestão estratégica, qualidade dos processos, criação de valor, competências organizacionais, competitividade, capacidade dinâmica, entre outros de semelhante importância para o mundo corporativo, pois auxiliam os administradores no desafiante trabalho de condução de empresas.

1.2 Definição do problema e dos objetivos da investigação

Este estudo pretende identificar características e comportamentos empresariais que somadas às competências organizacionais conseguem atingir uma alta performance empresarial. Ou seja, identificar os diferenciais competitivos que possuem algumas empresas para conseguirem sobreviver às inúmeras e constantes adversidades apresentando lucratividade. Como ponto de partida para obter as respostas do problema lançado, elencamos algumas hipóteses provisórias que podem influenciar positivamente, ou não, o desempenho empresarial, quais sejam: uma gestão estratégica e de processos efetiva; a criação de valor para o cliente; sistemas de informação eficazes; e competências organizacionais relevantes. A escolha dessas hipóteses levou em consideração a importância e participação de cada um desses assuntos no universo corporativo, da mais simples e menor à mais complexa e robusta das empresas.

Pretende, ainda, comprovar competências e capacidades organizacionais que conseguem criar e desenvolver vantagem competitiva. Deseja-se, por fim, apresentar algumas características e comportamentos empresariais que facilitam a adaptação das empresas às constantes inovações e alterações do ambiente sem perder a competitividade. Muito embora vários estudos já tenham sido trabalhados nessas abordagens, a gestão das empresas, principalmente as micro e pequenas, ainda se ressentem de orientações fundamentadas e mais assertivas. Os objetivos são estimulantes pela possibilidade da contribuição às micro e

pequenas empresas que representam 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, representam, também, 99,2% das 4,1 milhões de empresas formais, e empregam 60% da força de trabalho (Sebrae, 2016). Contudo, a metade dessas empresas fecham antes de completar dois anos de vida, o que indica que necessitam de modelos conceituais apropriados a esse tipo de empresa com vistas a orientar sua gestão.

1.3 Abordagem metodológica

Este estudo foi desenvolvido no campo das Micro e Pequenas Empresas – MPE, localizadas na cidade de Teresina (PI), através de abordagem qualitativa exploratória, pois como afirmam Shaffer & Serlin (2004), esse método busca subsídios para entender um fenômeno social, mediante interpretações e comparações. Neste trabalho, o fenômeno social, no campo empresarial, visa à compreensão dos diferenciais competitivos de algumas firmas que vêm conseguindo se manter vivas e competitivas no mercado. A primeira fase do trabalho fez uso de informações registradas em movimentos e relatórios contábeis apresentados pelos dirigentes na primeira visita às empresas. Esses instrumentos de pesquisa serviram de filtro para chegar a uma pequena amostra de empresas. Essa análise levou em consideração apenas a informação do lucro operacional e do lucro líquido, como forma de não desviar o campo do estudo que é voltado para a gestão das empresas, e não para a contabilidade empresarial.

Posteriormente, a objetividade de recolha das suficientes informações contábeis cedeu espaço para a subjetividade. Afinal, a administração é uma das áreas científicas que apresenta um dos mais elevados níveis de multidisciplinaridade, e nessa pluralidade científica permeiam áreas tanto do âmbito de valores e quantidades (matemática, estatística, economia, contabilidade) como qualitativas (psicologia, sociologia, filosofia). Assim, fica clara a complexidade dessa matéria, bem como a necessidade de empregar o método investigativo mais apropriado à administração de empresas, que não despreze nenhum dos campos presentes nas organizações, sua importância e influência na compreensão desse mundo que envolve não somente os negócios, mas principalmente pessoas.

Embora incomum a esse tipo de método de pesquisa, este estudo norteou o princípio dos trabalhos a cinco hipóteses com vistas a facilitar o roteiro das visitas. Essas cinco hipóteses, ou pressupostos, serviram de guia para esta pesquisa qualitativa que utiliza métodos empíricos e que seguiram na direção apontada pelas recolhas. Para este estudo, recorreremos às observações e interpretações, entrevistas, documentários, matérias televisivas, internet,

observações in loco, revistas, jornais, que levaram ao objetivo do trabalho: identificar vantagens competitivas dessas empresas que as levam a apresentar favorável desempenho organizacional. A orientação do Professor Doutor Álvaro Lopes Dias foi fundamental para a investigação e conclusão dos trabalhos.

1.4 Estruturação da dissertação

Este trabalho apresenta-se na seguinte sequência: no primeiro capítulo estão descritas as decisões iniciais da primeira etapa do protocolo desta pesquisa, como o tema e sua delimitação, a definição do problema e dos objetivos, e a abordagem metodológica. Na sequência, a revisão literária, principais conceitos referentes às hipóteses iniciais, e conceitos complementares pertinentes, o enquadramento teórico das referidas hipóteses ao pensamento valorizado e destacado de alguns estudiosos, encerrando com um esquema sintético que relaciona cada uma das hipóteses à vantagem competitiva através da força propulsora da capacidade dinâmica que leva ao alto desempenho organizacional.

No terceiro capítulo é informada a metodologia utilizada, o caminho que será percorrido para a realização do estudo, com as informações do campo de amostragem, da sistematização, da análise e confronto dos dados recolhidos com as teorias privilegiadas neste trabalho. No capítulo seguinte, apresentamos os resultados observados nas empresas, individualizados e comparados, confrontando com as hipóteses definidas no início da investigação e com as teorias valorizadas para este estudo. Finalmente, a conclusão e as considerações finais do trabalho, as correlações entre as empresas estudadas, as confirmações, ou contradições, com as teorias estudadas, e algumas observações e sugestões para a prática de gestão administrativa.

2 Revisão da Literatura

O desempenho empresarial reflete a lógica fundamental e o modelo de negócio adotado pelas empresas. Segundo Boons & Lüdeke-Freund (2013), é o modelo de negócio que especifica como uma empresa é capaz de ganhar dinheiro com o fornecimento de produtos e serviços e que explicam como uma empresa cria e captura valor. Uma das tarefas mais importantes dos gerentes e líderes é definir quais valores são de importância estratégica para a empresa (Hemingway and MacLagan, 2004). Esses valores definem o modelo de negócio e devem ser internalizados por todos os empregados, de forma a fazer parte do comportamento e levados em consideração em todas as decisões da empresa, ou seja, os valores são espelhados nas práticas e na forma como os projetos são geridos, ou mais, na própria cultura organizacional. As organizações dedicam especial atenção às práticas e à forma como os projetos são geridos, com o objetivo de obter melhores resultados quanto à eficiência, eficácia e inovação para sustentar vantagens competitivas (Anantatmula, 2008).

A partir dessas afirmações, podemos constatar a importância vital do desempenho empresarial, e que jamais poderá ser subestimado, pois se reflete na lucratividade, ou não, dos negócios transacionados. O objetivo de toda e qualquer empresa é atingir a lucratividade máxima. A perseguição à lucratividade máxima tem levado os executivos a envidarem diversos esforços. Seguem algumas dessas orientações, segundo Pinchot III (1995):

- ✓ Maximizar os recursos disponíveis – os recursos de uma empresa são sempre limitados e insuficientes para levar a cabo tudo o que é necessário fazer. Sendo assim, um dos grandes diferenciais na gestão é conseguir potencializar os recursos disponíveis, para conquistar os melhores resultados possível com a combinação e uso desses recursos;
- ✓ Eliminar possíveis deficiências – o acompanhamento de toda a cadeia produtiva, especificamente dos processos de trabalho, se faz imprescindível para atingir patamares mais elevados de produção, produtividade, e, conseqüentemente, economicidade. A correção do que não vem sendo feito no nível de excelência é necessária, pontual, e urgente, pois as deficiências, no geral, representam desperdício de insumos, mão-de-obra, tempo e culminam com a insatisfação dos clientes e queda no faturamento;

- ✓ Melhorar a produtividade – que é produzir mais com menos recursos. A elevação da produtividade pode ser alcançada com a melhoria dos processos de trabalho, com a modernização de maquinário e técnicas, evitando desperdício e retrabalho;
- ✓ Modernizar as formas de administrar – variadas são as formas de administrar atualmente. A modernização da gestão passa por utilização de tecnologia mais avançada, por descentralização dos processos. Uma ferramenta bastante utilizada é o benchmarking, ferramenta da qualidade total que visa o aprimoramento contínuo do trabalho e dos resultados. A base dela é a comparação entre produtos, práticas e resultados. Essa comparação pode ser entre empresas de um mesmo setor, ou entre departamentos de uma mesma empresa.

As quatro ações acima conjugadas terminam por reduzir os custos operacionais e elevar a produtividade. Essa equação como receita da lucratividade é muito importante para a continuidade da empresa, e pode ser evidenciada sob três aspectos (Cameron & Whetten, 1983):

- ✓ Teórico – a maioria das teorias de gestão posiciona de forma centralizada, implícita ou explicitamente, a importância do desempenho. Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2005) asseguram que o desempenho é o teste de tempo de qualquer gestor. Da permanência do gestor no cargo dependem, e muito, os resultados conquistados pela empresa na sua gestão;
- ✓ Empírico – o desempenho empresarial é sempre levado em consideração para a melhoria e solução de problemas de processos organizacionais. Essa performance é o termômetro que indica a necessidade, ou não, de mudanças nos processos, no tamanho, no uso dos recursos, na complexidade e na urgência necessária;
- ✓ Gerencial – o desempenho empresarial é uma das principais ferramentas de tomada de decisão. A eficácia do gerenciamento é diretamente proporcional ao desempenho empresarial. O volume crescente das mudanças e transições não podem desprezar o desempenho organizacional, para a própria adaptação e sobrevivência da empresa.

De acordo com a teoria dos s abertos, a eficácia seria a capacidade da empresa de gerar mais energia (resultados) do que o consumido no seu funcionamento (Bertalanffy, 2008). De forma análoga para a administração de empresas, é a capacidade de gerar excedentes, lucros sob a forma de resultados econômicos. No entanto, uma concepção mais ampla passou a ser valorizada, o conceito de eficácia organizacional. Essa extrapola os limites do que é comumente abordado pelo desempenho econômico e financeiro da empresa, pois

inclui aspectos ambientais impostos nas relações entre a empresa e seus *stakeholders* (Richard, 2011).

A eficácia e o desempenho, por sua vez, estão intrinsecamente relacionados ao risco, pois são os resultados finais das decisões. O risco, algumas vezes é chamado de “desafios”. Segundo Drucker (2016), a organização que não enfrenta desafios tende a se tornar indolente, difusa e negligente. Tende a alocar seus recursos por inércia e tradição e não por resultados. As decisões atuais são influenciadas por atitudes passadas, e envolvem um grau considerável de subjetividade por parte do empresário, conforme Penrose (1959), mencionada por Kor & Mahoney (2004). A mesma declarou que a decisão de procurar as oportunidades é uma decisão empresarial que requer uma intuição e uma imaginação empreendedoras, e que deve preceder a decisão “econômica” de levar avante o exame das oportunidades de expansão.

Cabe ainda acrescentar o aspecto da coragem empreendedora, juntamente com as da intuição e imaginação, como determinantes à disposição ao risco, principalmente em ambientes altamente inconstantes. E nesse ambiente de mudanças, a eficácia continuou sendo o propósito das organizações. Nesse intuito, uma nova visão foi direcionada para os recursos empresariais que passaram a ser vistos como fundamentais para o desempenho da firma (Wernerfelt (1984). Surgiu então a teoria da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV).

Essa abordagem considera as capacidades, competências e as habilidades como sendo a base do conhecimento produtivo e organizacional e, ainda, como fonte da heterogeneidade e lucratividade de longo prazo, que se revertem em vantagem competitiva, que, segundo Porter (1989), a vantagem competitiva surge do valor que uma determinada empresa consegue criar para os seus clientes, que ultrapassa os custos de produção, e consegue se posicionar favoravelmente entre os concorrentes. A RBV procura explicar a criação, manutenção e renovação da vantagem competitiva sob a ótica dos recursos internos, identificando as condições sob as quais os recursos geram retornos heterogêneos, de imobilidade e dificuldade de imitação dos ativos estratégicos responsáveis pela competitividade da empresa.

Embora essa perspectiva trate de diferenciais competitivos como a inimitabilidade, por exemplo, essa teoria coloca o aspecto da fungibilidade dos ativos no centro da questão, ou seja, nada é eterno ou insubstituível, inclusive o que a empresa considera como diferencial competitivo em determinado momento. Com o tempo, tudo poderá se tornar obsoleto ou não atrativo. Sobre esse aspecto da fungibilidade, Eisenhardt & Martin (2000) alertaram para a limitação da RBV a um campo praticamente estático. De acordo com os mesmos, os

princípios dessa teoria são insuficientes para explicar a capacidade de as organizações reagirem a um ambiente de rápida e contínua mudança e altamente competitivo.

Sobre essa capacidade de mudança, a publicação de Barney (1991) foi além da RBV, pois apresenta a empresa como um conjunto de recursos e capacidades que lhe permitem competir em diferentes situações e adotar estratégias a fim de obter vantagem competitiva sustentável. Em complemento a esses pensamentos, Amit & Schoemaker (1993) fazem a distinção entre recursos e capacidades. Eles asseguram que os recursos são estoques de fatores disponíveis e que são propriedade ou controlados pela firma; enquanto as capacidades dizem respeito à condição de uma empresa para implantar os recursos em combinação com processos organizacionais com o intuito de alcançar um objetivo final. A situação de recursos e capacidades estáticas pode, então, gerar riscos para firma, advindos da superespecialização. A respeito da relevância da combinação dos recursos com as capacidades, Barney (1991) informou que tanto os recursos quanto as capacidades devem ser valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis para proporcionar vantagem competitiva sustentável.

Todas as abordagens teóricas, no entanto, não se afastam da importância da estratégia e do bom desempenho empresarial. Williamson (1991) defende a ideia de que as empresas devem agir estrategicamente e economizar, ou obter maior eficácia conjuntamente. O autor acredita que conquistar a eficácia é mais importante do que agir estrategicamente. Embora as ações não sejam excludentes, mas os bons resultados é que possibilitam o agir estratégico. O contrário dificulta sobremaneira a implantação de mudanças. Observando o mercado atual, verificamos o sucesso simultâneo de empresas com direções estratégicas opostas. Da mesma forma (e especialmente com maior frequência aqui no Brasil), observamos fracassos simultâneos apoiados em estratégias variadas. O mesmo teórico evidencia a supremacia da eficácia para as empresas. Acreditamos nessa afirmação e de que essa é a condição primeira para a sustentação de qualquer negócio.

Na busca por uma explicação plausível dos fatores que justifiquem um desempenho superior, algumas teorias vêm se destacando e apresentando pontos de vista relevantes: de um lado, a Visão Baseada em Recursos RBV, apoiada nos trabalhos de Porter (1989) e de Wernerfelt (1984). Nesses estudos, o desempenho (*performance*) das empresas seria fundamentalmente determinado pela estrutura da empresa (*structure*) e pela estratégia (*conduct*). A teoria da RBV se desenvolveu a partir das ideias de Penrose (1959), citada por Kor & Mahoney (2004), Wernerfelt (1984) e Barney (1991), e considera as características internas da organização como responsáveis pelo desempenho superior na empresa. Isto é, tem como proposição central que a fonte da vantagem competitiva se encontra primariamente nos

recursos e competências desenvolvidos e controlados pelas empresas; e, secundariamente, na estrutura das mesmas.

Do outro lado, a abordagem das Capacidades Dinâmicas, que adotou como base conceitual o campo das ciências sociais, mas que tratam dos processos de mercado que envolvem capacidades caracterizadas pelo dinamismo, turbulência ambiental acelerada e por processos de renovação contínua. Dessa forma, diferentemente dos estudos da RBV, nos quais os recursos e capacidades são tratados como variáveis de estoque, como dados mais ou menos fixos, na abordagem das Capacidades Dinâmicas, mais importante que o estoque de recursos é a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações, capazes de gerar fontes adicionais de renda (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

É a capacidade dinâmica que leva uma empresa a sustentar uma vantagem de qualidade aumentando a sua capacidade de se adaptar e a responder a mudanças no ambiente (Teece, Pisano & Shuen, 1997). Nessa teoria, os autores conceituam o termo “dinâmica” como a capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com o ambiente de negócios em mudança. Este estudo busca identificar as capacidades existentes nas empresas estudadas que sustentam a alta performance, de forma consistente, através de vantagem competitiva. Teece (2007) assegura que para sustentar uma vantagem competitiva requer capacidade de desenvolvimento.

2.1 Conceitos

2.1.1 Estratégia organizacional efetiva

Os empresários oscilam entre o pragmatismo dos conceitos tradicionais de administração voltados para resultado, e um conceito abstrato denominada estratégia, que confronta e coloca em xeque mate o futuro das empresas. Muitos autores alertam que as práticas tradicionais têm se mostrado inadequadas quando aplicadas ao desenvolvimento de produtos inovadores, caracterizados por elevada complexidade e incertezas (Winter, Smith, Morris & Cicmil, 2006).

O termo “estratégia” não é recente, muito menos o seu significado e o que representa. Todavia o sentido de estratégia vem mudando ao longo dos tempos, através de vários pensamentos e abordagens. Considerando a importância desses pensamentos e abordagens,

cabe ressaltar a Visão Organizacional como essencial para o planejamento estratégico. A ausência dessa torna a empresa vulnerável às incertezas do ambiente dinâmico ao qual pertence (Mintzberg, 1987). A Visão é o elemento aglutinador entre a estratégia organizacional e as necessidades do mercado, para concepção robusta de produto (Porter, 2005). Uma visão clara, estável e elevada é capaz de prover direção e impactar positivamente sua capacidade de prosperar no ambiente, através da obtenção de resultados favoráveis para o negócio (Kotler & Armstrong, 2014).

Sobre essa importância, Hamel, Doz & Prahalad (1989) afirmaram que a Visão Organizacional deve possuir três componentes:

- ✓ Clareza – deve ser bem articulada e de fácil compreensão do objetivo organizacional. Deve criar uma imagem clara da atuação e ações da organização em seu ambiente para promover direção a todos os participantes;
- ✓ Apoio dos membros da organização – deve ser motivadora do comprometimento de todos os membros da organização na busca do objetivo declarado na Visão;
- ✓ Estabilidade – deve ser consistente ao longo do tempo, para evitar conflitos e frustrações.

Algumas escolas deixaram sua marca nos estudos da Visão Organizacional, com grandes benefícios para a administração das empresas. Um forte pensamento assegura que os empresários, com sua visão de futuro, determinam o meio ambiente e não o contrário. Essa interdependência entre a organização e o meio no qual ela se insere remete ao próprio conceito de estratégia que começou a ser desenvolvido (Amit & Schoemaker, 1993). A importância do meio ambiente e a influência desse na empresa, e vice-versa, passou a fazer parte dos estudos teóricos. Richard (2011) informou que a empresa deve conhecer o ambiente no qual atua para buscar ou criar oportunidades atraentes, que é imprescindível a sinergia entre mercado e produtos. O mesmo definiu estratégia como uma regra utilizada para tomar decisões determinadas pelo escopo produto/mercado, vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia.

Schumpeter (1988), mencionado por Nahapiet & Ghoshal (1998), coloca o líder administrador no centro do processo estratégico quando enfatiza suas características fundamentais como intuição, sabedoria, experiência, julgamento, etc. O empreendedorismo e a capacidade do líder são realçadas e valorizadas no pensamento de Schumpeter. Segundo o autor, o crescimento econômico acontece com a inovação, com a quebra da situação de

equilíbrio e conforto, e que é capaz de produzir lucros extraordinários, bem acima dos resultados previstos e usuais.

O estudo da estratégia sempre despertou o interesse de muitos estudiosos e consultores. A Escola de Posicionamento enriqueceu o seu discurso com várias teorias que ganharam credibilidade e uso dentro das organizações, como a Teoria dos Jogos que definiu estratégia como uma série de ações de uma empresa que são decididas de acordo com uma situação particular (Fiani, 2006). Michael Porter (1989), um dos mais influentes gurus da gestão estratégica, marcou essa escola defendendo a ideia de que só existem dois tipos de vantagem competitiva: baixo custo e diferenciação. Porter (1989) introduziu, ainda, o conceito de cadeia de valor em que uma empresa pode ser analisada a partir de suas atividades primárias (logística, operações, marketing e vendas) e de apoio (instalações, reparos, desenvolvimento, gestão, finanças, etc.). O objetivo é identificar como essas atividades interagem entre si fortalecendo toda a cadeia.

Mintzberg (1995) assegurou que a estratégia não se resume a uma noção de como lidar com o inimigo. Ele considerou a possibilidade de a estratégia ser decorrente da percepção coletiva e definiu estratégia como sendo a força mediadora entre a organização e seu ambiente, através de padrões consistentes em fluxos de decisões para lidar com as mudanças. O pensamento dessa época dizia que a empresa é marcada por períodos de estabilidade e períodos de mudanças em busca da eficiência e inovação, e que o segredo da administração estratégica é sustentar a estabilidade ou admitir mudanças estratégicas que sejam adaptáveis marginalmente, reconhecendo periodicamente a necessidade de transformação e ser capaz de gerenciar esse processo. Em regra geral, e tomando por base as informações de Coglisser & Brigham (2004) e outros estudiosos atuais, a liderança e empreendedorismo do executivo têm prevalecido para a efetividade do sucesso empresarial. Nessa compreensão, o empresário tem papel fundamental na identificação das oportunidades produtivas que ele possa vislumbrar. A possibilidade de identificar tais oportunidades depende, por sua vez, dos recursos e serviços disponibilizados pela empresa. Esses recursos, se bem utilizados, poderão oferecer resultados objetivos (Aguilar-Savén, 2004).

Os resultados dos estudos empíricos mais recentes confirmam o pensamento de Penrose (1959), mencionada por Kor & Mahoney (2004), de que os limites de crescimento da firma são dados pelos limites da identificação das possibilidades produtivas por parte dos gestores. A decisão de procurar as oportunidades é uma decisão empresarial que requer uma intuição e uma imaginação empreendedora. A capacidade dinâmica é a capacidade de

perceber oportunidades e ameaças, a fim de tomar decisões oportunas e orientadas ao mercado e alterar a sua base de recursos (Barreto, 2010).

Como forma de também definir a capacidade dinâmica, o termo “efeito rainha vermelha” tem sido usado com frequência para descrever a evolução das organizações que são acionadas por uma intensa concorrência e as mudanças no seu ambiente de negócios (Barnett e Pontikes, 2005). Essa metáfora enfatiza a necessidade de capacidades dinâmicas para se adaptar e evoluir mais rapidamente do que os concorrentes e sustentar uma vantagem competitiva. O adjetivo “dinâmica” refere-se às mudanças detectadas no ambiente da firma fazendo com que o tempo se torne uma variável crítica, principalmente quando o nível de inovação é acelerado e a natureza da concorrência é de difícil previsão, ou seja, a empresa que deseja sobreviver precisa não somente perceber oportunidade e ameaças, mas decidir sobre uma nova aplicação de sua base de recursos antes, e de melhor forma, que seus concorrentes para não perder a competitividade. Seguimos com a apresentação resumida dos principais paradigmas de estratégias.

Tabela 1. Paradigmas da Estratégia

Paradigma	Autores/ trabalhos representativos	Pressupostos racionalidade administrador	Unidades de análise	Capacidade reorientação estratégica curto prazo	Aspecto central
Atenuação forças competitivas	Porter (1980)	Racional	Indústria, empresa, produtos	Alta	Condições estruturais posicionamento concorrência
Conflito estratégico	Ghemawat (1986), Shapiro (1989), Bandenburger e Nalebuff (1995)	Hiper-racional	Empresas, produtos	Quase infinita	Interações estratégicas
Visão baseada em recursos	Rumelt (1984), Chandler (1966), Wernerfelt (1984), Teece (1980, 1982)	Racional	Recursos	Baixa	Fungibilidade dos ativos
Capacidades dinâmicas	Dosi, Teece e Winter (1989), Prahalad e Hamel (1990), Hayes e Wheelwright (1984), Dierickx e Cool (1989), Porter (1990)	Racional	Processos, posicionamentos e passado	Baixa	Acumulação de ativos, replicabilidade e inimitabilidade

Nota. Fonte: Teece et al. (1997), página 527.

2.1.2 Gestão efetiva dos processos operacionais

Para Hannan & Freeman (1984), o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus

processos. Os processos organizacionais envolvem a identificação e solução dos problemas de coordenação das diferentes atividades realizadas pela empresa. Para Graham e LeBaron, citado por Gonçalves (2000), as atividades dos diversos processos de uma empresa são inter-relacionadas e a essência desses processos é a coordenação das atividades. Trata-se da divisão interna de trabalho, de coordenação, e definição dos níveis de decisão (hierarquia). Concomitantemente, a coordenação envolve a reconfiguração, ou transformação, da estrutura organizacional em função das alterações vislumbradas no ambiente da firma. Na medida em que os processos organizacionais permitem a reavaliação das decisões adotadas na alocação de recursos (onde, quando, como, quando investir), a avaliação dos resultados das decisões permite, em contrapartida, reavaliar e reconfigurar os processos gerenciais adotados (retroalimentação). O aperfeiçoamento dos processos tem relevância na vantagem competitiva sustentada da empresa (Keen, 1997). Para melhor distinção dessas práticas, realçamos as diferenças essenciais entre a abordagem ágil e a tradicional (Tabela 2).

Tabela 2. Abordagens do processo de trabalho

Característica	Abordagem tradicional	Abordagem ágil
Ambiente	Mais apropriado para situações com relativa estabilidade de requisitos (segurança).	Dinâmico, flexível, e marcado pela volatilidade dos requisitos, rápida mudança tecnológica e crítico prazo para lançamento de novos produtos no mercado.
Valores	Planejamento, previsibilidade, elevada segurança, controles, e contrato com o cliente.	Simplicidade, aprendizado, interação (comunicação), colaboração, adaptabilidade, velocidade e participação ativa do cliente no projeto.
Crenças	Demanda cuidadosa e completa especificação de requisitos antes do desenvolvimento, e grande esforço para controlar mudanças.	Os requisitos emergem através do ciclo de desenvolvimento do produto. As mudanças são inevitáveis e devem ser aceitas.
Dinâmica	Entrega total ao final do projeto conforme contrato com o cliente.	Entregas parciais e frequentes através de ciclos iterativos e curtos.
Equipe	As equipes de projeto dependem dos gerentes para preparar os planos, dizer o que fazer, monitorar o andamento e tomar as ações corretivas.	Promove auto-gestão e autodisciplina. As equipes assumem a responsabilidade dos trabalhos técnicos, dos compromissos e do resultado.

Nota. Fonte: Cao e Ramesh (2007, p. 89).

A gestão dos processos de forma tradicional imprime elevada ênfase em planejamento cauteloso, disciplinado e métodos de controle. Essa abordagem assume que todos os eventos são totalmente previsíveis e as ferramentas são compreensíveis por todos. Atualmente, os processos de negócios são bem mais rápidos, complexos e interconectados. As alianças estratégicas com fornecedores, redes de clientes, entidades regulamentadoras e competidores fortalecem as empresas para lidar com as pressões impostas pelas turbulências de mercado,

rápidas mudanças e tecnologia complexa e crescente. Por isso, muitos autores atestam que os projetos falham devido às práticas tradicionais adotadas, o que deixa clara a necessidade de melhorar e alinhar essas práticas à realidade (Mintzberg, 1995). Para melhor distinção dessas práticas, realçamos as diferenças essenciais entre a abordagem ágil e a tradicional.

Outro modelo foi proposto para o momento atual, por Leybourne (2009), que defendeu o pensamento de que o processo deva acontecer através de cinco fases, cujo foco está na capacidade de inovação contínua, adaptabilidade do produto e agilidade na entrega:

- ✓ Visão – a visão deve fornecer uma descrição do produto para a equipe do projeto e demais stakeholders, inclusive o cliente. O roteiro deve ser simplificado para facilitar o entendimento de todos e ser o suporte para a execução das fases seguintes;
- ✓ Especulação – é o planejamento preliminar do projeto com base na identificação dos requisitos do produto como: cronograma de trabalho e alocação de recursos. Essa fase poderá ser repetida tantas vezes quantas forem necessárias;
- ✓ Exploração – contempla a promoção da auto-gestão e autodisciplina, tratamento das interações da equipe do projeto com o cliente;
- ✓ Adaptação – os resultados são entregues e a situação corrente é verificada com o que foi planejado. A equipe do projeto é avaliada. Essa fase pode ocorrer várias vezes durante o processo;
- ✓ Encerramento – ocorre a transferência dos conhecimentos-chave e celebração dos resultados.

Estudiosos de processos operacionais têm argumentado que são as capacidades operacionais que as empresas desenvolvem que levam a criar diferenciais competitivos em operações (Hayes, Pisano, Upton & Wheelwright (2005), mencionados por Rosenzweig & Roth, 2005). Para Zollo & Winter (2002), a capacidade está associada a uma ação intencional. A capacidade é o que está entre a intenção e o resultado. Vários pesquisadores também asseguram que a gestão deve ir além das práticas e se dedicar mais às capacidades que propiciam às organizações condições de competir (Reed & DeFillippi, 1990). Afinal, conseguir um alto desempenho a um ponto no tempo indica somente um alto nível de desempenho, mas não significa que tenha competitividade.

Assim, para manter uma vantagem competitiva não é só alcançar alto desempenho, mas também como a empresa se mantém diante dos concorrentes, com desempenho consistente. Uma alta consistência do desempenho tem sido definida como alcançar resultados coletivos em um certo nível, repetidamente (Hannan e Freeman, 1984). Ou seja, organizações que sustentam uma vantagem competitiva não só devem atingir um elevado nível de

desempenho em um determinado período, mas também fazê-lo de forma consistente ao longo do tempo.

Segundo Stalk (1988); Treacy e Wiersema (1993), uma variedade de competências-base de transformação permite que uma empresa possa ganhar vantagem competitiva por meio da:

- ✓ Eficiência operacional – reflete a capacidade de transformar insumos em produtos a custos mais baixos e/ou com valores mais elevados para os clientes do que a concorrência;
- ✓ Flexibilidade operacional – facilidade de ajustar os processos às mudanças nas necessidades dos clientes e condições de negócios;
- ✓ Integração funcional – capacidade de coordenar e integrar dois ou mais processos distintos para a eficiência e/ou flexibilidade (Hamel, Doz & Prahalad, 1989).

Numa perspectiva evolucionária, e levando em consideração o contexto negocial incerto, fragmentado e em constante transformação, as empresas são compreendidas por vários autores como um conjunto de recursos produtivos passíveis de serem recambiados, integrados ou reconfigurados como forma de adaptar-se às mudanças do ambiente. Essas possibilidades têm favorecido o crescimento e a competitividade empresarial. Na mesma perspectiva evolucionária, a estabilidade é a condição para que aconteça a mudança, fazendo com que as rotinas tenham um caráter ambíguo, pois é na repetição dos procedimentos que as alterações e inovações acontecem, segundo Loasby (2002).

Para Eisenhardt (1989), os processos organizacionais utilizam recursos para atender e criar mudanças de mercado, através de rotinas organizacionais e estratégias, e do uso de suas capacidades dinâmicas para alcançar novas configurações de recursos, enquanto mercados emergem, colidem, dividem, evoluem e morrem. A capacidade dinâmica foi definida por Zollo & Winter (2002) como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia. Zahra, Sapienza e Davidsson (2006), citados por Wang, Senaratne & Rafiq (2015), informam que a capacidade dinâmica não cria soluções e rotinas definitivas para as operações, mas possibilita que sejam sucessivamente reconfiguradas ou revisadas.

A abordagem das capacidades coloca a tônica não nos processos internos, como eles são implementados e como irão evoluir. A abordagem é voltada para as capacidades e tem como ponto favorável a possibilidade de mostrar que a vantagem competitiva não é apenas uma função de como se joga o jogo; é também uma função de como os recursos (ativos da empresa) poderão jogar, e como podem ser implantados e reimplantados em um mercado em

constante mutação (Amit & Zott, 2001). Essa reconfiguração diz respeito à necessidade de promover transformações internas e externas, e é uma habilidade organizacional aprendida. Quanto mais frequentemente executada, mais facilmente realizada. Para a reconfiguração tempestiva é importante a habilidade de examinar o ambiente de forma rápida e contínua.

A importância de recambiar os recursos da empresa foi também demonstrada por D'Aveni & Dagmino (2010) quando afirmaram que é difícil sustentar uma vantagem competitiva utilizando recursos estáticos em ambientes dinâmicos. Para que isso aconteça, Amit & Zott (2001) argumentam que é necessária a capacidade dinâmica, ou seja, a capacidade de se adaptar e mudar, através da integração, construção e configuração dos recursos internos e externos. As práticas, por si só, não garantem sustentabilidade. O foco deve ser direcionado para as capacidades. Essas, construídas através das práticas e que levam a vantagem competitiva e, conseqüentemente, ao alto desempenho. Para se manter competitivas, as empresas são obrigadas a desenvolver capacidades específicas.

2.1.3 Criação de valor para os clientes

Os clientes são a base das estratégias no nível de negócios bem-sucedidos. Uma empresa analisa os clientes sob três aspectos fundamentais: quem são, o que fazem, e como se comportam (Sirmon, Gove & Hitt, 2008). Essas questões dizem respeito, respectivamente, aos grupos de clientes a serem atendidos, as necessidades desses clientes que a empresa pretende atender e as competências essenciais que a empresa irá utilizar para atender às necessidades dos clientes. Hoje, há amplo conteúdo empírico que comprova que elevados escores de satisfação dos clientes vem acompanhados de rentabilidade acima da média (Anderson, Fornell & Lehmann, 1994). Além de melhor rentabilidade, pesquisa de satisfação de clientes traz significativos benefícios, como: percepção mais positiva dos clientes quanto à empresa; informações precisas e atualizadas quanto às necessidades desses; demonstra relação de lealdade, e possibilidade de aplicar ações corretivas; e confiança desenvolvida em função de maior aproximação com o cliente.

Segundo Naver e Slater (1990); Day & Wensley (1988), criar uma vantagem competitiva (valor) para os clientes é objetivo primordial das organizações, capaz de levá-las a uma diferenciação de performance, ou seja, conquistar desempenhos mais elevados e sustentáveis. Esse desafio representa grande nível de dificuldade diante da necessidade de entregar valor que exceda aquilo que está sendo ofertado pelo mercado. Para Naver e Slater

(1990), as empresas devem criar e ofertar produto e serviço de valor ao cliente da seguinte forma: entender a necessidade dos consumidores e as ofertas dos concorrentes, desenvolver produtos adequados a essas necessidades, coordenar os mecanismos interfuncionais da empresa.

Essa inquietante questão – criar vantagem competitiva, termina por alicerçar ao marketing um status prioritário na administração contemporânea, orientada para o relacionamento com o cliente (Kotler & Armstrong, 2014). A gestão moderna começa pela análise das necessidades dos consumidores, na origem do processo de planejamento, embora essa preocupação não seja recente, pois desde a década de 50 a importância de uma administração voltada para o mercado já fosse ressaltada na academia por Harris (2002). Outros autores, como Drucker (2010) também enfatizou a necessidade de a empresa pensar sob o ponto de vista do cliente.

A criação de valor para o cliente é a própria vantagem competitiva, que é percebida pelo cliente como algo superior ao oferecido pela concorrência e que leva o cliente a decidir pelo produto ou serviço da empresa que oferece esse diferencial. A presença de vantagem competitiva garante o bom desempenho organizacional sustentável da empresa.

2.1.4 Sistemas de informação eficazes

Os sistemas de informações são primordiais para desenvolver e aperfeiçoar os conhecimentos e competências. Pesquisadores de sistemas de informações asseguram que os dados originais coletados nem sempre são úteis, e que não representam informação (Turban & Greening, 1996). Para os dados se tornarem informação, suas formas e conteúdo muitas vezes precisam ser transformados. Sobre a função dos sistemas de informação transformarem dados, Parasuraman, Zeithaml & Berry (1994) trataram sobre a importância dos SI irem muito além dessa simples transformação, ou seja, avançarem no sentido de gerar novos dados e fornecer relações relevantes que podem refletir em vantagem competitiva.

De acordo com Lado & Zhang (1998), os SIs podem desempenhar um papel importante ajudando a desenvolver e mobilizar os conhecimentos e experiências distintas da empresa em vantagem competitiva, através da capacidade de compartilhamento do conhecimento humano. Os sistemas baseados no conhecimento tornaram-se uma ferramenta popular e valiosa de preservar, reunir e transferir habilidades e competências entre os colaboradores (Beerel, 1993, mencionado por Siegel, 1995). A maioria das empresas utilizam

intranet para armazenar documentos importantes e discussões organizacionais, e utilizada também como mecanismo de treinamentos organizacionais (Lado and Zhang, 1998).

Além de auxiliar na comunicação interna, os sistemas de informações têm uma importância estratégica na captura e tratamento das informações externas (por exemplo, clientes, fornecedores e distribuidores). Os SIs permitem que os administradores possam analisar, indagar, averiguar e recuperar informações de seus *stakeholders* (clientes, fornecedores, concorrentes, organizações financeiras, acionistas, órgãos reguladores, etc.) de forma tempestiva (Rajagopalan, Rasheed & Datta, 1993). Os sistemas de informações inter-organizacionais e outros meios para fornecer links eletrônicos entre empresas também são capazes de facilitar o intercâmbio de informações rápidas e precisas entre uma empresa e seus parceiros comerciais (Venkatraman, 1994).

Os SIs têm favorecido a integração funcional. Alter (2003), mencionado por Moretto, Galdo & Kern (2010), identificou três níveis de integração:

- ✓ Compartilhamento de informações – interessante porque promove a socialização das informações, dos processos, e dos negócios, favorecendo o aprendizado e a melhoria do trabalho, mesmo quando há pouca receptividade, ou quando envolve diferentes negócios;
- ✓ Coordenação – em situações de objetivo comum, o repasse das informações contribui na conjugação dos esforços no sentido do mesmo caminho a ser percorrido, sem comprometer as identidades e funções;
- ✓ Colaboração – os processos diferentes podem ser mesclados em parte, ou na totalidade, em busca de objetivos únicos.

Com o surgimento da internet, a comunicação foi reforçada, proporcionando maior amplitude geográfica do acesso e entrega de mídia (áudio e vídeo), a custos relativamente baixos, proporcionando à firma maior oportunidade de se tornar eficiente e eficaz na superação do tempo, de acordo com Alter (2003), citado por Moretto, Galdo & Kern (2010). A comunicação atualmente acontece *online*, o que não justifica mais para o cliente, e outros, a demora no retorno de suas demandas.

As relações estreitas de compartilhamento de informações, através dos SIs, facilitam os fluxos eficientes e oportunos dessas informações para o negócio como um todo (a partir dos clientes ou fornecedores) e informações corporativas (da empresa para os clientes ou fornecedores) que são consideradas fundamentais para a cumulação de ativos invisíveis (Lima & Carmona, 2011). Esse canal de comunicação com clientes e fornecedores contribui para o aperfeiçoamento do produto. O marketing base, ou “mineração de dados” cria uma intimidade

com o cliente que facilita a identificação de necessidades de consumo, a partir de compras já efetivadas, preferências e gostos para determinados serviços, segundo Kotler & Armstrong (2014).

Lado e Zhang (1998) observam que as competências organizacionais podem afetar a capacidade da empresa para desenvolver, atualizar e reabastecer seu SI para obter vantagem competitiva. Na medida em que as competências organizacionais são firmes, específicas, e difícil de imitar e substituir, elas e os SIs se reforçam mutuamente e podem ajudar a prolongar a vantagem competitiva. Um crescente número de estudos vem sendo conduzido para analisar a forma como a tecnologia da informação pode ser aproveitada para facilitar a aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento (Bolisani & Scarso, 1999).

A importância das informações foi evidenciada por Amit e Schoemaker (1993) no conceito de capacidades dinâmicas como sendo processos baseados na informação, ativos tangíveis ou intangíveis que são específicos da firma, e são desenvolvidas ao longo do tempo por meio de interações complexas entre os recursos da empresa. No entanto, os recursos por si só não são capazes de gerar vantagens para a empresa. Sobre essa questão, Teece, Pisano & Shuen (1997) constataram que o acúmulo de ativos tecnológicos e informações não são suficientes para garantir vantagens competitivas, mas sim da capacidade de a firma coordenar competências internas e externas de forma a adaptar-se a um ambiente em rápida transformação. Dessa forma, as competências seguem em destaque para o sucesso empresarial.

2.1.5 Competências organizacionais relevantes

O conceito de competências organizacionais tem evoluído nos últimos anos. Selznick (1957), citado por Hitt & Ireland (1985), foi quem primeiro definiu competência organizacional para explicar o que uma organização faz especialmente bem em comparação com seus concorrentes: uma competência distinta, com padrões de implantação de recursos e habilidades que auxilia a empresa a alcançar suas metas e objetivos. A capacitação dos empregados torna-se essencial na empresa que pretende construir a reputação do produto, ou serviço, e para garantir a solução dos problemas dos clientes que poderão surgir (Lado & Wilson, 1994).

O novo conceito inclui os recursos como parte de competências organizacionais. Reed e De Fillippi (1990) definem competências organizacionais como as competências específicas

e os recursos que uma empresa possui, e a forma superior como eles são usados. Competências organizacionais, de acordo com Lado e Wilson (1994), são recursos e capacidades que permitem à organização a desenvolver, escolher e implementar estratégias de reforço de valor específico para a empresa. O sucesso no desenvolvimento de produtos inovadores depende da capacidade da equipe de gerar novos conhecimentos e testar novas ideias derivadas de atividades exploratórias (Nonaka & Takeuchi, 1997). Nessa perspectiva, Srivastava & Bhatnagar (2010), citado por Vinayak, Khan e Jain (2017), realçaram a importância da aquisição de talentos para o grupo certo de indivíduos com um conjunto de habilidades e competências para realizar o trabalho necessário.

Um importante recurso é o trabalho qualificado, que também se encaixa como recurso intangível e dinâmico, de acordo com Barney (1991). Este considera que este recurso, se bem explorado, pode ser um dos principais impulsionadores da vantagem competitiva sustentável pela sua intangibilidade de ser difícil de medir e dinamizar ao considerar as capacidades individuais.

Os recursos de uma empresa passaram a ser considerados em todos os conceitos de competências organizacionais na literatura avançada. Lado, Boyd & Wright (1992), numa perspectiva de sistemas abertos, e considerando os recursos organizacionais como parte inseparável na construção de competências, concentraram-se em três tipos como potenciais fontes de vantagem competitiva sustentável:

- ✓ Competências baseadas em entrada – são os recursos físicos, recursos de capital, e recursos humanos que permitem com que o processo de transformação de uma empresa possa criar e entregar produtos e serviços de valor para os clientes. Segundo esses autores, as competências de entrada podem ser derivadas de recursos humanos e não-humanos, tanto tangíveis quanto intangíveis. O conhecimento é um exemplo, e tem o potencial de gerar retornos econômicos quando aperfeiçoados e compartilhados, gerando novos conhecimentos em benefício da empresa;
- ✓ Competências à base de transformação – são capacidades organizacionais necessárias para converter vantajosamente entradas em saídas;
- ✓ Competências com base em resultados – englobam todos os ativos estratégicos baseados no conhecimento e invisíveis que variam de reputação corporativa ou imagem para qualidade do produto ou serviço, e fidelização do cliente.

As três competências acima, no entanto, não podem prescindir da aprendizagem organizacional, diretamente relacionada aos recursos humanos. Argote & Miron-Spektor (2011) definiram a aprendizagem organizacional como uma mudança no conhecimento

organizacional que aumenta a gama de seus potenciais comportamentos. Essa mudança no conhecimento organizacional, provocada pelas mudanças ambientais, é que facilitará a empresa a alcançar a capacidade dinâmica necessária a sustentar uma vantagem competitiva e obter consistente eficácia (Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1994; Teece, Pisano & Shuen, 1997). A capacidade dinâmica, portanto, não consegue existir sem a aprendizagem organizacional.

A literatura tem discutido duas formas de aprendizagem. De acordo com Argyris e Schön (1978), elas podem ser definidas:

- ✓ Aprendizagem de primeira ordem – diz respeito ao aprimoramento das habilidades existentes e o conhecimento para resolver os problemas comuns, já experimentados anteriormente. Este tipo de aprendizagem é também conhecido como refinamento, eficiência, melhoria e exploração (March, 1991).
- ✓ Aprendizagem de segunda ordem – refere-se à compreensão de causas subjacentes dos problemas e descobrir as normas e valores existentes por trás dos problemas.

Uma analogia entre as habilidades individuais e as rotinas foi apresentada por Zollo & Winter (2002), na qual consideraram a habilidade individual como a capacidade de ter uma sequência regular de comportamento coordenado que em geral é eficiente. Os autores atribuíram uma característica programática a essas habilidades individuais, considerando que os comportamentos são, na maioria, sequenciais e automáticos. Para Loasby (2002), o procedimento repetitivo das rotinas permite, por um lado, acumular conhecimentos e experiência na memória organizacional da firma. Por outro, a repetição continuada dos procedimentos rotineiros leva ao risco de uma excessiva estabilidade desses procedimentos, o que limitaria as possibilidades de mudança inovadora.

As competências não podem ser facilmente compradas. Elas precisam ser construídas. E a partir da identificação dessas competências, a empresa identificará as suas capacidades e as suas estratégias (Rumelt, 2011). O mesmo autor, analisando a abordagem das capacidades explicou que se uma empresa olha para dentro de si (análise interna), e para o seu ambiente de negócios (análise externa), mas cedo ou mais tarde encontrará uma boa oportunidade de negócios. O foco, no entanto, deverá ser voltado, sempre, para as competências ou capacidades, não para produtos. Segundo o mesmo autor, os produtos são a manifestação das competências, e de como essas competências podem ser moldadas em variedades de produtos. O foco em produto levará a empresa a negligenciar o desenvolvimento das competências e capacidades dinâmicas.

Hamel & Prahalad (1994) realçaram a importância de a empresa manter as suas competências essenciais (competências que são difíceis de imitar e possibilitam acesso a diversos mercados) afirmando:

Ao não enxergar as oportunidades, não proporcionar a transformação do conhecimento tácito em explícito, ao fragmentar as competências nas unidades de negócios, deixar de investir nas competências principais e não enxergar que essas competências podem estar sendo desenvolvidas pelo concorrente, a empresa perde suas competências essenciais. (Hamel & Prahalad, 1994, p.251).

As competências essenciais viabilizam novos negócios e devem ser o foco das estratégias corporativas. Abordamos sobre os assuntos que se entende como importantes para que as empresas conquistem o alto desempenho organizacional. No entanto, na evolução de todos os conceitos vistos anteriormente, um novo tema passou a ser discutido pela academia a partir de uma perspectiva evolucionária que vem sendo objeto de diversos estudos e abordagens contemporâneas: a Capacidade Dinâmica e a Vantagem Competitiva.

Muito embora esses temas não tenham sido incluídos nos pressupostos iniciais, esta pesquisa teórica já sinalizou para a superioridade dessas concepções contemporâneas. Em todos os assuntos abordados nos tópicos do referencial teórico, a relevância da Capacidade Dinâmica e da Vantagem Competitiva se apresentaram. Dessa forma, seguem os conceitos complementares sobre essas abordagens.

2.2 Conceitos complementares

2.2.1 *Capacidade dinâmica*

Para melhor compreensão do conceito de capacidade dinâmica, torna-se interessante iniciar pelo estudo de Penrose (1959), mencionada por Kor & Mahoney (2004), que definiu o conceito da firma como sendo um conjunto de recursos produtivos passíveis de serem recambiados pela estrutura organizacional, proporcionando uma visão alternativa à interpretação neoclássica da firma como um mero agente capaz de maximizar recursos em um contexto de equilíbrio, e também uma importante referência para o entendimento dos fenômenos de crescimento e de competitividade empresarial. Segundo a mesma, a expansão da firma se dá pela capacidade de alterar a estrutura administrativa através de novas formas de

organização interna da produção, como também a possibilidade de diversificação de produtos, na medida em que identifica os limites físicos de expansão dos mercados em que atua.

Na mesma concepção da autora, no longo prazo, a lucratividade, a sobrevivência e o crescimento de uma firma não dependem tanto da eficiência com que ela é capaz de organizar a produção de uma gama qualquer de produtos amplamente diversificada quanto da habilidade da firma em estabelecer uma ou mais “bases” amplas e relativamente fecundáveis, desde que ela possa adaptar e ampliar suas operações em um mundo de incerteza, de mudança e competitivo (Penrose, 1959, mencionada por Kor & Mahoney, 2004). A teoria destaca o processo dinâmico que envolve as firmas e o ambiente ao enfatizar que as firmas podem não só mudar e adaptar-se às condições externas, mas também influenciá-las através da alteração da estrutura administrativa, de recombinação, o que permite as condições de crescimento. Ahenkora & Adjei (2012) distinguem uma empresa das demais pela possibilidade com que os mesmos recursos possam ser usados, ou recombinações, de maneiras diferentes e com propósitos diversos.

Ainda de acordo com Penrose (1959), mencionada por Kor & Mahoney (2004), o ambiente da firma passou a ser reconhecido não mais em objetivo equilíbrio, mas influenciado pela subjetividade da imagem que se forma na mente do empresário sobre as possibilidades e os obstáculos de crescimento do negócio. É baseado nessa imagem e na capacidade de percepção e interpretação do ambiente que o empresário toma decisões capazes de concretizar as expectativas de crescimento. Esse pensamento não foi pioneiro na academia. Schumpeter (1934), citado por Nahapiet & Ghoshal (1998), já havia definido o processo competitivo como dinâmico, envolvendo incerteza, conflito e desequilíbrio. Em abordagem evolucionária, Becker, Lazaric, Nelson & Winter (2005) interpretaram a empresa como o *locus* da capacidade dinâmica da firma identificado no nível das rotinas estabelecidas.

O dinamismo do meio ambiente, impulsionados pelo avanço tecnológico e dos meios de comunicação, influenciou as organizações a buscar agilidade nas suas decisões e em todos os processos necessários à entrega do produto final. Dessa forma, constata-se que os acúmulos de recursos tecnológicos, apenas, não são suficientes para garantir vantagens competitivas. Nesse nível surgiu o conceito de vantagem competitiva como sendo:

Capacidade de reconfigurar, redirecionar, transformar de forma apropriada e integrar competências com recursos externos existentes e ativos estratégicos e complementares para enfrentar os desafios de um mundo Shumpeteriano em rápida mudança pressionados pela concorrência da imitação. (Teece, Pisano e Shuen, 2002, p.515).

Essa necessidade de promover rápidas mudanças levou à capacidade dinâmica, que vem relacionada à vantagem competitiva e ao alto desempenho com consistência, pois, segundo Flynn, Schroeder & Sakakibara (1994), é a capacidade dinâmica que leva uma empresa a sustentar uma vantagem de qualidade aumentando a sua capacidade de se adaptar e a responder a mudanças no ambiente. Capacidade dinâmica é definida como um padrão aprendido e estável de atividade coletiva através da qual a organização sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais em busca de uma melhor eficácia (Zollo & Winter, 2002).

A capacidade dinâmica leva a uma vantagem competitiva. Essa, conseqüentemente, leva a empresa a alcançar um desempenho financeiro sustentável. Nessa lógica, a vantagem competitiva se torna a condição elementar para a sobrevivência da firma. Segundo Naver e Slater (1990), criar uma vantagem competitiva (valor) para os clientes é objetivo primordial das organizações, capaz de leva-las a uma diferenciação de performance.

2.2.2 Vantagem competitiva

Em uma perspectiva evolucionária, com seleção de mercado e variando conforme as decisões organizacionais, Teece, Pisano & Shuen (1997) se propõem a entender como as organizações desenvolvem capacidades específicas, com o objetivo de se manterem competitivas, e como essas capacidades são renovadas a fim de responder às mudanças ambientais. Para responder a essas questões, os autores apresentam três elementos explicativos da vantagem competitiva obtida pela firma:

- ✓ A posição da empresa – definida por seus ativos reputacionais, tecnológicos, pelo know-how de produção; seus ativos complementares em atividades de compra, distribuição, comercialização; seus ativos financeiros; seus ativos locais. A posição define o núcleo de competências ou o eixo de negócios no qual a firma atua por meio de seus produtos e serviços, definindo suas relações com clientes e fornecedores.

A postura estratégica de uma empresa é determinada não apenas pelos seus processos de aprendizagem, mas também pelos ativos específicos. Tais ativos determinam sua vantagem competitiva em determinado momento. Os tipos de ativos podem ser financeiros, como a posição da conta caixa e o nível de liquidez; reputacionais, como a imagem e o nível de confiança transmitidos pela empresa; estruturais, representada pela estrutura formal e informal

e seus vínculos externos; ativos institucionais, como legislação, políticas públicas; e fronteiras organizacionais, como o grau de integração vertical ou horizontal.

- ✓ O caminho ou trajetória – são as decisões tomadas no passado a partir das oportunidades produtivas identificadas. A noção de dependência de trajetória indica que a história tem seu valor. Os investimentos anteriores e o conjunto de rotinas e procedimentos restringem o comportamento futuro da firma. A experiência passada condiciona as alternativas que a gerência pode perceber. Isso acontece pela falta de formação de estrutura cognitivas na empresa, e, conseqüentemente, as relações de causa e efeito terminam por não acontecer, implicando em uma menor aprendizagem organizacional. A abordagem das capacidades dinâmicas, de acordo com Teece, Pisano & Shuen (1997) é essencialmente relevante para as configurações interorganizacionais.

Lorenzoni e Lipparini (1999) enfatizam que as competências dos atores externos (como compradores e fornecedores) representam impulsionadores das decisões de desenvolver ou não a cooperação, facilitando a coordenação e o melhor uso dos recursos da empresa. Essa afirmação vem confirmar uma das vantagens das capacidades dinâmicas, ou seja, a de facilitar as configurações interorganizacionais. Esses autores asseguram que a habilidade de integrar esforços de diferentes atores é tão importante quanto a capacidade de inovar.

De acordo com Wang, Senaratne & Rafiq (2015), as decisões tomadas ao longo do caminho trilhado pela empresa dependem dos mecanismos de busca e avaliação das oportunidades produtivas a serem exploradas pela empresa, por meio dos quais se estabelecem os processos de aprendizagem e de acúmulo de conhecimento.

- ✓ Os processos organizacionais – identificação e solução dos problemas de coordenação das diferentes atividades realizadas pela empresa. Trata-se da divisão interna de trabalho, de coordenação, e definição dos níveis de decisão (hierarquia). Concomitantemente, a coordenação envolve a reconfiguração, ou transformação, da estrutura organizacional em função das alterações vislumbradas no ambiente da firma. Na medida em que os processos organizacionais permitem a reavaliação das decisões adotadas na alocação de recursos (onde, quando, como, quando investir), a avaliação dos resultados das decisões permite, em contrapartida, reavaliar e reconfigurar os processos gerenciais adotados (retroalimentação).

Teece (2007) assegura que para sustentar uma vantagem competitiva requer capacidade de desenvolvimento. A vantagem competitiva foi abordada por vários autores

como: Schumpeter (1934), citado por Nahapiet & Ghoshal (1998), Penrose (1959), mencionada por Kor & Mahoney (2004), e Williamson (1991). A perspectiva comum de análise desses autores baseia-se na capacidade dos recursos da firma como fator explicativo fundamental das vantagens competitivas obtidas diante dos seus concorrentes.

Essas capacidades dos recursos da firma podem ser desagregadas em capacidade de sentir e modelar oportunidades e ameaças; aproveitar oportunidades; e manter a competitividade por meio da melhoria, combinação, proteção e reconfiguração de ativos (Teece (2007). A capacidade dinâmica da empresa, ou seja, a capacidade de recambiar os recursos da firma em função das mudanças de seu ambiente, remete a dois problemas econômicos fundamentais com que os agentes (empresários) se defrontam: a interpretação do entorno da firma e a coordenação dos recursos inter e intra-firma. Essas capacidades podem ser otimizadas quando ocorrem em situações de parcerias estratégicas. A dependência de alianças estratégicas e relações inter-firmas têm crescido consideravelmente nos últimos anos, em uma ampla variedade de contextos (Lorenzoni & Lipparini, 1999).

O conceito de capacidade dinâmica como fonte de vantagem competitiva fez com que estudos sobre o tema proliferassem ao longo dos últimos anos. Algumas correntes teóricas são frequentemente realçadas. Destacamos as de orientação “*outside-in*” (ou de fora para dentro da organização), que enfatizam prioritariamente a importância do ambiente externo na construção de uma vantagem competitiva, e tem como exemplos a escola de Posicionamento (Porter, 1989) e a de Processos (Schumpeter 1934, mencionado por Nahapiet & Ghoshal, 1988). Seleccionamos, ainda, as de orientação “*inside-out*” (ou de dentro para fora), que priorizam as características internas da firma, como os seus recursos, capacidades e competências, com destaque para a Teoria Baseada em Recursos – RBV e a teoria das Capacidades Dinâmicas, mais contemporânea.

A capacidade dos recursos de uma empresa começou a ser discutida por Penrose (1959), citada por Kor & Mahoney (2004), como sendo um conjunto de recursos produtivos passíveis de serem recambiados pela estrutura organizacional, proporcionando uma visão alternativa à interpretação neoclássica da firma como um mero agente maximizador em um contexto de equilíbrio. Segundo a mesma, a expansão da firma se dá pela capacidade de alterar a estrutura administrativa da mesma, com novas formas de organização interna da produção, como também a possibilidade de diversificação de produtos, na medida em que identifica os limites físicos de expansão dos mercados em que atua. A autora destaca o processo dinâmico que envolve as firmas e o ambiente ao enfatizar que as firmas podem não só

mudar e adaptar-se às condições externas, mas também influenciá-las através da alteração da estrutura administrativa, de recombinação, o que permite as condições de crescimento.

Tanto a teoria RBV – Teoria Baseada em Recursos, quanto a de Capacidades Dinâmicas considera que toda empresa possui um portfólio de recursos: físicos, financeiros, intangíveis (marca, imagem), organizacionais (cultura organizacional, s administrativos) e recursos humanos. Considera, também, que a forma como esses recursos serão empregados é que definirá a vantagem competitiva. Essas possibilidades de emprego dos recursos é que caracterizam essa abordagem primordialmente como “de dentro para fora”.

A partir desse pensamento, conclui-se que o que distingue uma empresa das demais é justamente a possibilidade com que os recursos sejam usados, ou re combinados, de maneiras diferentes e com propósitos diversos. Ademais, Penrose (1959), mencionada por Kor & Mahoney (2004), seguindo Schumpeter (1934), citado por Nahapiet & Ghoshal (1998), vê o processo competitivo como dinâmico, envolvendo incerteza, conflito e desequilíbrio. Em abordagem evolucionária, Becker, Lazaric, Nelson & Winter (2005) definiram a empresa como o *locus* da capacidade dinâmica da firma identificado no nível das rotinas estabelecidas. O conceito de capacidade dinâmica como fonte de vantagem competitiva fez com que estudos sobre o tema proliferassem ao longo dos últimos anos. A relevância do tema tem levado pesquisadores a considerar como um novo e robusto paradigma no campo da estratégia, principalmente por propor respostas às lacunas deixadas pela RBV.

Tabela 3. Comparação das teorias sobre vantagem competitiva *inside-out*

DIMENSÕES	RBV	CAPACIDADES DINÂMICAS
Unidade de análise	Estoque de recursos e competências específicas	Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas.
Visão da empresa	Conjunto estável de recursos, competências e capacidades.	Conjunto crescente de recursos, competências e capacidades.
Vantagem competitiva	Baseada em recursos estáveis e lucratividade.	Baseada em recursos em evolução e lucro superior.
Diferencial competitivo	Inimitabilidade e heterogeneidade.	Capacidade de regenerar a base de recursos.
Estratégia	Orientada para o conteúdo – de dentro para fora, desenvolvimento e exploração de competências existentes.	Orientada para o processo e o conteúdo, interação entre competências e oportunidades, reconfiguração de competências, incerteza e complexidade.
Autores destacados	Penrose (1959) Wernerfelt (1984) Barney (1986, 1991) Porter (1992)	Penrose (1959) * Nelson e Winter (2005) Prahalad e Hamel (1990) Amit e Schoemaker (1993)

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

Um conjunto de modelos e teorias tem sido proposto na academia para explicar o fenômeno da sustentação de desempenhos superiores por parte de determinadas empresas.

Vasconcelos e Cyrino (2000) destacam a da Visão Baseada em Recursos (RBV) e a das Capacidades Dinâmicas. Essas experiências não se findam, e a cada novo estudo empírico chaga-se a novas conclusões, pelas condições de ambiente e cultura diversas. Isso termina sendo um motivador para novas descobertas e aperfeiçoamento dos conceitos e metodologias. Este estudo levou em consideração o interesse geral pelo tema e busca identificar as capacidades organizacionais que sustentam a alta performance, de forma consistente, através de vantagem competitiva.

2.3 Enquadramento teórico

O desempenho de uma empresa depende de muitas variáveis. Destacamos as cinco hipóteses selecionadas para orientação inicial deste estudo, que dizem respeito a toda e qualquer firma e que demonstram interferir sobremaneira no resultado da organização. Acrescentamos nas considerações individuais de cada uma delas, o valor dos conceitos complementares da capacidade dinâmica e da vantagem competitiva pela importância e pertinência de ambos. A academia confirma a solidez e robustez dessa afirmação quando reitera nos apontamentos o valor de cada um dos temas escolhidos para nortear este estudo. Os recortes abaixo confirmam a relevância desse referencial teórico que reprisamos para melhor compreensão do encaminhamento seguinte do estudo.

2.3.1 Desempenho organizacional e a estratégia empresarial

Primeira hipótese: A Gestão Estratégica eficaz influencia positivamente o desempenho empresarial.

A ausência de Visão Estratégica torna a empresa vulnerável às incertezas do ambiente dinâmico ao qual pertence. A estratégia é a força mediadora entre a organização e seu ambiente, através de padrões consistentes em fluxos de decisões para lidar com as mudanças. (Mintzberg, 1987, p.5).

Mintzberg (1987) realçou a importância da observação vigilante para tudo o que ocorre no ambiente. É através da capacidade de observar o entorno da empresa que o empreendedor mentaliza uma visão estratégica, voltada para o futuro e para as necessidades de atualização e mudança.

A possibilidade de identificar oportunidades depende dos recursos e serviços disponibilizados pela firma. Isso significa que os limites de crescimento da firma são dados pelos limites de identificação das possibilidades produtivas por parte dos gestores. (Penrose (1959), mencionada por Kor & Mahoney, 2004, p.53).

Essa compreensão da autora condiciona o crescimento da empresa à capacidade de identificação das possibilidades factíveis de crescimento, considerando os recursos disponíveis; como também a limitação do crescimento da firma à própria capacidade de percepção do empreendedor. Ou seja, a capacidade de percepção do empresário é que definirá o quanto de crescimento a empresa poderá ter de acordo com os limites de seus recursos.

“A capacidade dinâmica é a capacidade de perceber oportunidades e ameaças, a fim de tomar decisões oportunas e orientadas ao mercado e alterar a sua base de recursos. ” (Barreto, 2010, p.271).

Com essa afirmação, o autor chama a atenção para além da visão interna da firma, ou seja, não basta somente enxergar o que acontece no âmbito da empresa, mas também ter capacidades várias como a de perceber a necessidade de mudança, promover as alterações e acompanhar, aproveitando da melhor forma os recursos existentes, e na celeridade necessária para não perder a competitividade. Barreto (2010) confirma o pensamento de Penrose (1959), mencionada por Kor & Mahoney (2004).

Assim, constatamos que as Estratégias Organizacionais efetivas são fundamentais para o Desempenho Empresarial. Afinal, a empresa não vive isolada. Ela faz parte de um maior que envolve todo o ambiente e precisa encontrar-se sintonizada com esse.

2.3.2 Desempenho organizacional e os processos operacionais

Segunda hipótese: A Gestão dos Processos influencia positivamente no desempenho empresarial.

“A gestão deve ir além das práticas e se dedicar mais nas capacidades que dão às organizações condições de competir. ” (Reed & DeFillippi, 1990, p.89).

Os autores realçam as capacidades empresariais que são capazes de apresentar um diferencial em relação a outras empresas, e que merecem uma melhor atenção para garantir competitividade. A eficiência ao longo do tempo, isoladamente, não garante sustentabilidade.

Numa perspectiva evolucionária, e levando em consideração o contexto negocial incerto, fragmentado e em constante transformação, as empresas são compreendidas

como um conjunto de recursos produtivos passíveis de serem recambiados, integrados ou reconfigurados como forma de adaptar-se às mudanças do ambiente. (Loasby, 2002, p.107).

Esse conceito define o elementar da “capacidade dinâmica”, que é a capacidade de promover ajustes, alterações, remanejamentos e novas combinações nos recursos da empresa como forma de atingir melhor produtividade, melhor desenvolvimento de produtos, e de inovações. Através das rotinas e dos processos as empresas potencializam, ou não, os seus recursos.

“A capacidade dinâmica não cria soluções e rotinas definidas para as operações, mas sucessivamente são reconfiguradas ou revisadas. ” (Zahra, Sapienza & Davidsson (2006), citados por Wang, Senaratne & Rafig, 2015, p.38).

Essa afirmação destaca a definição de “dinâmica”, quando assegura que as rotinas não podem permanecer como definitivas (eternas). Essas precisam ser reanalisadas e modificadas tantas vezes quanto as que sejam necessárias para acompanhar as mudanças que ocorrem.

Os processos organizacionais são como um “laboratório” para análise das rotinas empresariais, para identificação de gargalos, de desperdícios, de defasagem, e de outras tantas questões que podem impactar negativamente no crescimento e atualização da empresa. Dessa forma, entende-se que as gestões efetivas dos processos empresariais são responsáveis, sim, pelo desempenho organizacional.

2.3.3 Desempenho organizacional e a criação de valor para os clientes.

Terceira Hipótese: A criação de Valor para o Cliente influencia positivamente o desempenho empresarial.

“Criar uma vantagem competitiva (valor) para os clientes é objetivo primordial das organizações, capaz de levá-las a uma diferenciação de performance, ou seja, conquistar desempenhos mais elevados e sustentáveis. ” (Naver & Slater, 1990, p.28).

Toda empresa existe para atender clientes em suas necessidades que se apresentam. Dessa forma, entende-se como condição básica para a existência e sobrevivência da firma a apresentação de vantagem competitiva, ou seja, o cliente precisa enxergar na empresa alguma forma de compensação (benefícios maiores que o custo dispensado pelo cliente).

“Criar vantagem competitiva terminou por alicerçar ao marketing um status prioritário na administração contemporânea, orientada para o relacionamento com o cliente. ” (Hoekstra e Huizingh (1999), mencionado por Kim, Jung, Suh & Hwang, 2006, p.103).

Para compreender as necessidades dos clientes é preciso que a empresa se aproxime dos mesmos. Com esse objetivo, o marketing desenvolveu ferramentas várias de pesquisa que são utilizadas para compreender as expectativas e anseios dos clientes. Criar valor (vantagem competitiva) para os clientes passou a ser condição primordial para o bom desempenho da empresa.

2.3.4 Desempenho organizacional e o de informação eficaz

Quarta Hipótese: Os sistemas de Informação Eficazes influenciam positivamente o desempenho empresarial.

“Além da função tradicional de transformação de dados, os sistemas de informação têm avançado no sentido de gerar novos dados e fornece importantes relações que podem chegar a uma vantagem competitiva. ” (Berry, Parasuraman & Zeithaml, 1994, p.116).

A modernização dos sistemas de informações tem proporcionado a criação de *software* que são preciosidades no quesito de geração e compartilhamento de informações. As empresas se utilizam de intranet e internet para maximizar os recursos de informações, facilitando aos empregados novos conhecimentos que podem ser utilizados para a melhoria do desempenho profissional.

“Na medida em que as competências organizacionais são firmes, específicas, e difícil de imitar e substituir, elas e os sistemas de informações se reforçam mutuamente e podem ajudar a prolongar a vantagem competitiva. ” (Lado e Zhang, 1998, p. 492);

Os sistemas de informações e as competências organizacionais avançam concomitantemente, em dependência e nivelamento. Ou seja, quanto mais avançado e moderno os sistemas de informações, mais condição terá de desenvolver competências, e vice-versa.

“Os ativos tecnológicos e informações não são suficientes para garantir vantagens competitivas, mas sim da capacidade de a firma coordenar competências internas e externas de forma a adaptar-se a um ambiente em rápida transformação. ” (Teece, Pisano e Shuen, 1997, p.521).

Os autores acima advertem para a necessidade da coordenação das competências e melhor aproveitamento da tecnologia. Afinal, os ativos tecnológicos isoladamente, ou mal-usados, não são suficientes para desenvolver competências. Essa é uma questão relevante, pois as competências são as responsáveis pelo impulsionamento das capacidades dinâmicas. Essas, por sua vez, são capazes de criar vantagem competitiva, que irá refletir no bom desempenho. Assim, os sistemas de informações bem geridos são responsáveis, também, pelo desempenho organizacional.

2.3.5 Desempenho organizacional e as competências organizacionais

Quinta Hipótese: As Competências Organizacionais influenciam positivamente o Desempenho Empresarial.

“A capacitação dos empregados torna-se essencial na empresa que pretende construir a reputação do produto/serviço, e para garantir a solução dos problemas dos clientes que poderão surgir.” (Lado, Boyd & Wright, 1992, p.83).

Hoje, há vasta bibliografia e dados empíricos que comprovam a importância da capacitação dos empregados como condição de trabalho de excelência e desenvolvimento. A capacitação é o primeiro passo para a criação de competências organizacionais. Empregado bem capacitado é empregado produtivo, criativo, observador e solucionador de problemas.

“Os recursos de uma empresa passaram a ser considerados parte inseparável na construção de competências organizacionais.” (Brumagin (1994), mencionado por Oliver, 1997, p.706).

No item anterior tratamos dos sistemas de informações como condição para geração de competências. Outros ativos, como o conhecimento, experiências, são peças fundamentais para a ampliação e compartilhamento das competências.

“A aprendizagem organizacional leva a um melhor conhecimento organizacional que facilitará a empresa a alcançar a capacidade dinâmica necessária a sustentar uma vantagem competitiva e obter consistente desempenho.” (Flynn, Schroeder & Sakakibara, 1994, p.351; e Teece, Pisano & Shuen, 1997, p.524).

Os estudiosos sinalizam para a relevância da aprendizagem organizacional. Os bons gestores estão sempre viabilizando o treinamento e o compartilhamento de novos conhecimentos. Quanto mais aprendizagem, mais conhecimento, mais capacidade de dar soluções e de criação de vantagens competitivas.

“Há duas formas de aprendizagem organizacional: primeira ordem e de segunda ordem de aprendizagem, de acordo com o nível de maturidade e desenvolvimento da equipe de trabalho. ” (Argyris e Schön, 1978, p.48).

Essa divisão do autor coloca os empregados em dois níveis de aprendizagem. A primeira tem relação com o aprimoramento da tarefa, com a repetição do padrão para não incorrer em erros. É o chamado refinamento, ou fazer cada vez melhor o trabalho previamente definido. A segunda é a aprendizagem que vai além desse refinamento. É a capacidade de perceber além da rotina da tarefa. É enxergar as nuances, os valores, e as razões que se escondem por trás dos problemas. É saber inovar entendendo o que o cliente deseja e oferecer respostas a essas necessidades continuamente.

“As competências não podem ser facilmente compradas. Elas precisam ser construídas. E a partir da identificação dessas competências a empresa identificará as suas capacidades e as suas estratégias. ” (Rumelt, 2011, p.6);

Os grandes administradores se destacam normalmente pela capacidade de formar pessoas e equipes. Essa boa característica confirma a afirmação de Rumelt (2011), quando o autor assegura que as competências precisam ser construídas. Essa construção requer boa seleção de profissionais, paciência e determinação para formar uma equipe competente e capaz de se desenvolver ininterruptamente.

Constatamos que as competências organizacionais são a conquista final do processo de aprendizagem, e o início de um novo ciclo de desenvolvimento da empresa na medida em que as competências são consideradas na definição e seleção de novas estratégias organizacionais. As competências relevantes são, portanto, condições essenciais para o desempenho organizacional consistente.

2.4 Relação das hipóteses com o desempenho organizacional

As teorias acadêmicas consolidadas e destacadas no tópico anterior confirmam que as hipóteses selecionadas *ex ante* influenciam no desempenho organizacional (gestão estratégia e gestão de processos efetivas, criação de valor para o cliente, sistemas de informações eficazes e competências organizacionais relevantes), além das teorias complementares da capacidade dinâmica e da vantagem competitiva. Para melhor compreensão da importância e da relação desses pressupostos com o desempenho organizacional, reunimos essas hipóteses numa compreensão sistêmica, apresentando o caminho de todos os esforços direcionados para

atingir uma vantagem competitiva, ou diferencial competitivo, que é a razão pela qual os clientes escolhem a oferta de uma determinada empresa, e não a dos concorrentes, exatamente porque a oferta dessa empresa é melhor que a oferta de outras empresas concorrentes.

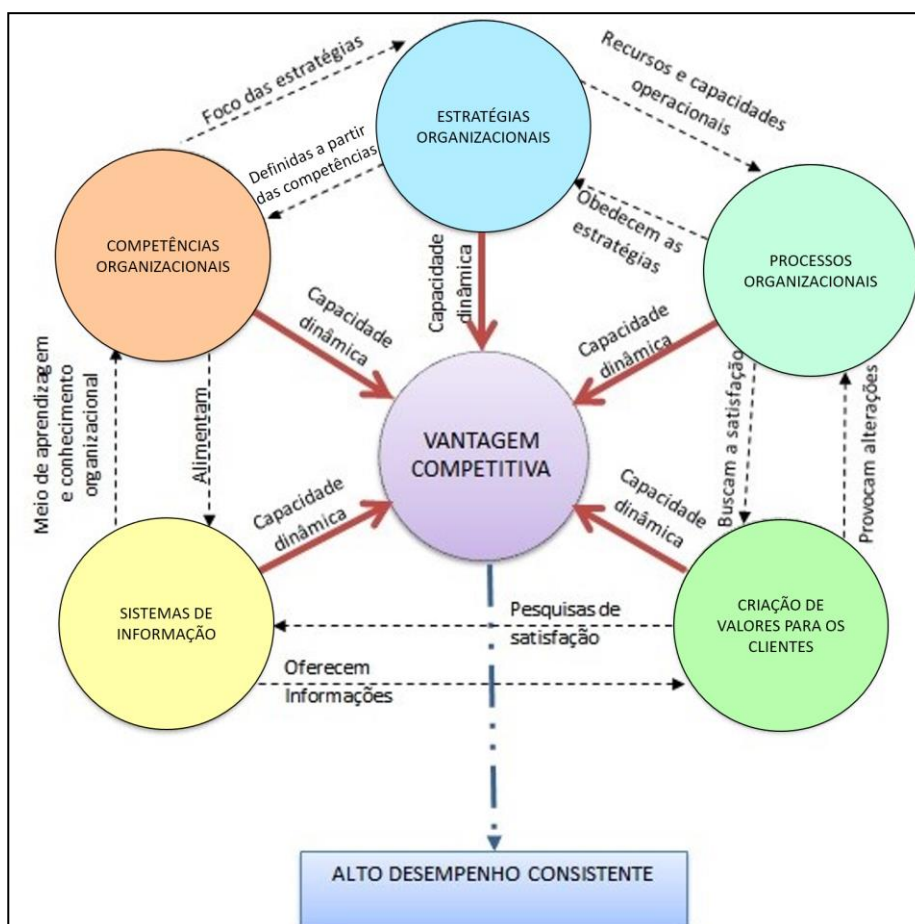


Figura 1. Visão geral de orientação para conquistar o alto desempenho organizacional

No mundo negocial contemporâneo a sobrevivência das empresas está diretamente relacionada à identificação, criação e manutenção de uma vantagem competitiva. No decorrer dos últimos anos, percebe-se que as discussões se voltaram para as características internas das empresas (recursos e capacidades), sem deixar de lado as forças ambientais que afetam o comportamento e os desempenhos empresariais, Vasconcelos e Cyrino (2000). Os mesmos autores acrescentam que a capacidade dinâmica é uma ferramenta complementar para a análise estratégica, de como os atributos particulares da firma afetam suas perspectivas em um contexto competitivo particular. As hipóteses iniciais, isoladamente, não comprovam o alto desempenho organizacional. A atual academia passou a justificar a sustentabilidade empresarial pela vantagem competitiva. Essa é a verdadeira fortaleza apontada pelos teóricos que pode garantir a perpetuidade da firma. Na Figura 1, realçamos a importância e a interligação entre as hipóteses, e a influência das mesmas para a conquista da vantagem

competitiva através da força propulsora da capacidade dinâmica. A relevância desses temas tem sido abordada na perspectiva evolucionária da eficácia, do desempenho organizacional sustentável, que é o objetivo deste estudo.

Dos conceitos teóricos anteriores que tratam da vantagem competitiva, destacamos neste estudo as teorias da RBV Teoria Baseada em Recursos e das Capacidades Dinâmicas, caracterizadas como *inside-out*, (resumo sintético apresentado na Tabela 3), pela ênfase contemporânea dada aos recursos e às capacidades da firma, como condição para sustentar uma vantagem competitiva. A diferença principal entre as duas teorias é de como são tratados os recursos e as capacidades. Na RBV, esses são tratados como variáveis de estoque, mais ou menos fixos. Na teoria das Capacidades Dinâmicas, a ênfase volta-se para a capacidade de acumular e combinar novos recursos em novas configurações capazes de gerar fontes adicionais de renda (Vasconcelos e Cyrino, 2000).

Essas duas teorias (*inside-out*) procuram justificar a criação de vantagem competitiva a partir dos recursos e das competências. A dinamicidade da empresa diante das oportunidades e da capacidade de conquistar lucros superiores com a reconfiguração dos recursos disponíveis é o ponto de destaque da teoria das Capacidades Dinâmicas em relação à teoria da RBV. Por encontrar-se mais alinhada às constantes e velozes mudanças do mundo contemporâneo, que reconhece a multidisciplinaridade existente no mundo organizacional e exige uma compreensão mais afinada das ciências sociais e procura compreender a mudança organizacional e os processos de inovação, adaptação e aprendizagem, priorizamos a teoria das Capacidades Dinâmicas neste estudo.

3 Metodologia

Com o intuito de atingir os objetivos da pesquisa, o estudo foi dividido em duas etapas: uma primeira etapa preliminar, utilizada como forma de estratificar e selecionar empresas lucrativas; e uma segunda etapa com procedimentos mais estruturados. Para que o propósito deste estudo fosse atingido, fez-se uso da perspectiva exploratória de pesquisa, pois, segundo Yin (2001), um estudo dessa natureza tem a finalidade de conhecer inicialmente as características de um fenômeno para procurar em momento seguinte, explicações de suas causas e consequências.

A pesquisa qualitativa determinada para este trabalho foi guiada por um desejo de explicar acontecimentos, ou comportamentos, por meio de conceitos existentes ou emergentes (Yin, 2001). A definição das hipóteses *ex ante* para esse tipo de pesquisa não é esperada, tendo em vista que a pesquisa qualitativa-exploratória busca auxiliar o pesquisador na investigação dos aspectos subjetivos envolvidos na situação em estudo (Yin, 2001). Essa característica advém do próprio termo “qualitativo”, vez que o mesmo transmite significações como a busca pela essência e pela intensidade do fenômeno estudado (Demo, 1998), o que vai ao encontro do propósito da pesquisa.

3.1 Delineamento da investigação

O estudo realizado por este trabalho utilizou o universo de micro e pequenas empresas, que vêm apresentando um desempenho superior às demais existentes na mesma praça de Teresina (Piauí). Seguiu a abordagem indutiva, baseada em informações e casos concentrados em algumas firmas. Esse tipo de abordagem (do particular para o geral, a partir de constatações particulares) ajuda de forma mais evidente, na maioria das vezes, a geração de informações de valor que poderá complementar métodos dedutivos de estudos (Eisenhardt, 1989; Yin, 2001).

3.2 Definição da população e amostra

Para obter as respostas necessárias e atingir os objetivos almejados, tivemos que primeiramente selecionar empresas que poderiam ajudar na identificação de diferenciais competitivos que levam as mesmas a sobreviverem às diversas e constantes mudanças ocorridas. Usamos a estratificação como método para abstrair uma pequena parte da população (De Sordi, 2013), utilizando como critério o resultado financeiro de oito micro e pequenas empresas. Sabe-se que existem várias formas de avaliar a estabilidade financeira das empresas, mas para definir o critério para essa estratificação (primeira etapa do estudo) seguimos o pensamento de Ribeiro (2013), que esclarece que todos os caminhos de avaliação financeira têm o mesmo objetivo: de forma geral, avaliar o patrimônio da empresa; e de forma específica, o seu caixa. O mesmo autor conclui que, no final, o lucro continua sendo o que importa aos sócios, ou seja, o que esses podem levar, ou ganhar, em comparação aos recursos investidos na empresa.

Assim, e de acordo com essa compreensão, a lucratividade tem imprescindível valor para as empresas, pois possibilita novos investimentos e crescimento. Ribeiro (2013) informa, ainda, que todas as formas de avaliar a consistência financeira de uma firma são complementares, e que nenhuma avaliação, isoladamente, assegura essa consistência. Portanto, ao final, o lucro é o que mais importa para a continuidade da empresa. Cabe, no entanto, ressaltar que o objetivo desta pesquisa é analisar empresas que vêm conseguindo se manter vivas, com lucratividade, identificando os seus diferenciais competitivos. A evidência do lucro sequenciado nos últimos anos é importante como critério para essa seleção de empresas estudadas. Relembrando que os bons resultados é que possibilitam o agir estratégico. O contrário dificulta sobremaneira a implantação de mudanças (Williamson 1991). Fica claro nessa afirmação que as empresas dependem do lucro para promoverem mudanças e se manterem ativas. O lucro, portanto, é condição *sine qua non* para desenvolver e manter vantagens competitivas, objeto deste trabalho.

Esse filtro (estratificação) evitou o desperdício de tempo pesquisando empresas que ao final do trabalho poderiam não trazer informações consistentes e valiosas; como também minimizou possíveis desvios ou compreensões errôneas. Dessa forma, entendemos que foi válida a aplicação dessa seleção inicial, enxugando a amostra de pesquisa para uma segunda fase do trabalho, quando foram analisados com maior profundidade os diferenciais competitivos que contribuíram efetivamente para o estudo em questão. Nessa segunda fase, a

pesquisa levou à compreensão das vivências, e como as empresas interpretam as práticas, o que possibilitou preservar a riqueza, expressividade e complexidade das experiências dos participantes de nosso estudo (Martins & Theóphilo, 2009).

Iniciamos os trabalhos com o convite a 125 empresas. Esse número inicial parece ser, à primeira vista, uma amostra insignificante se levado em consideração o número total (72.517 empresas ativas, segundo IBPT, 2016) de firmas existente em Teresina (PI). Entretanto, cabe enfatizar o momento político e econômico conturbado por que passa o nosso país. As empresas (principalmente micro e pequenas) vêm sofrendo demasiadamente para se manterem no mercado. Segundo informe (<http://veja.abril.com.br/economia/em-2015>), 1,8 milhão de empresas fecharam as portas em 2015. O triplo do ano anterior. Isso dificultou sobremaneira este estudo, pela redução substancial das fontes de pesquisa, que têm como foco inicial as empresas em crescimento, sem abalos aparentes. Portanto, foi proveitosa essa primeira seleção, pois restaram empresas sólidas, com um tempo expressivo de experiência empresarial.

Ao final, apenas 03 firmas demonstraram condições de oferecer informações que pudessem contribuir com a proposta da pesquisa. Optou-se pela realização do estudo com as 3 empresas, pois analisar dois ou mais casos (empresas) é sempre preferível do que fazer um estudo único, segundo Yin (2001). O autor argumenta que as conclusões analíticas que surgem são mais fortes do que as oriundas de um único caso isolado.

Tabela 4. Ações iniciais de seleção das empresas

AÇÃO	Nº EMPRESAS	RETORNO DA AÇÃO
Convite inicial para participar de pesquisa científica	125	58 não responderam 41 responderam não haver interesse
Agendamento de visita inicial	26	12 declinaram
Visita inicial	14	06 sem documentação contábil completa dos últimos 3 anos; 05 com resultados inconsistentes, incompletos, ou sem apresentar lucro.
Realização da segunda etapa da pesquisa	03	Descrita no item 4. “Análise dos Resultados”.

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

As três empresas pré-selecionadas (Trapos & Fiapos, HT Center e Dogão Burger), que apresentaram lucro consistente nos últimos três anos, foram analisadas de forma qualitativa sobre os aspectos que levaram as mesmas a desenvolverem vantagem competitiva e vir conquistando com solidez um espaço no mundo dos negócios. O estudo dessa segunda parte tomou por base a própria história da empresa, suas experiências e fatos bibliográficos,

atuação, posicionamento de mercado, e outras informações relevantes que pudessem ter relação com o desempenho consistente apresentado, seguindo as hipóteses selecionadas *a priori* para este estudo e as teorias complementares.

Esta pesquisa qualitativa trabalha com dados subjetivos, com valores, opiniões, fenômenos e hábitos (Cohen, Manion & Morrison, 2009). Para torná-la verossímil reunimos as descrições dos participantes, dos processos e experiências, pois, de acordo com esses estudiosos, as evidências consistirão da real linguagem dos participantes, bem como do contexto em que a linguagem é expressa. Confrontando essas teorias com os dados qualitativos das três empresas selecionadas, pudemos abstrair alguns resultados.

3.3 Visitas às empresas

Recorremos à literatura para protocolar a visita inicial nas empresas (Eisenhardt, 1989; Yin, 2005), como forma de possibilitar a observação utilizando múltiplas fontes de evidências para dar mais validade e confiança à pesquisa. Considerando o pequeno porte das firmas, utilizamos informações de todos os administradores. Vale ressaltar que as micro e pequenas empresas geralmente têm à frente da administração os seus próprios sócios. No caso das 3 empresas analisadas não houve exceção. De início, aplicamos um questionário formulado com perguntas predominantemente abertas que priorizou os dados genéricos da firma e questões correspondentes aos cinco pressupostos básicos iniciais que foram eleitos antecipadamente para nortear o início deste estudo. O roteiro do questionário seguiu o padrão orientado por Lukatos & Marconi (1996), Minayo (1993) e Yin (2005), e serviu de base para a formulação das perguntas da primeira entrevista que aconteceu na mesma data, no momento seguinte à aplicação do questionário, de forma a complementar e a esclarecer as respostas.

3.4 Entrevistas

A partir da coleta de informações mais genéricas, através do questionário, de pesquisa documental e na mídia, as entrevistas semiestruturadas (inicial e seguinte) foram conduzidas em maior profundidade, quando foi possível avaliar percepções e dados mais subjetivos, inerentes a essa forma de recolha de dados. Nos encontros, procuramos reunir todos os sócios-

administradores da empresa para uma impressão ampla sobre os recursos e a condução da mesma. Aspectos relevantes foram apontados sobre: história da empresa, mercado, relacionamento com clientes e fornecedores, dificuldades apresentadas, condução e formação da equipe de trabalho, etc. A ideia de aplicar a primeira entrevista no momento seguinte ao questionário apresentou um resultado positivo, pois contribuiu para uma melhor compreensão dos fatos, do modelo de gestão, dos processos e das estratégias de negócios.

No segundo encontro, a entrevista foi direcionada para o objetivo maior da pesquisa: identificar elementos que justificassem a presença de vantagem competitiva na empresa, como as empresas conseguem desenvolver essa vantagem, e o relato de experiências vivenciadas que marcaram a história da empresa, suas reflexões e aprendizagem acerca dessas experiências. Além da observação de fatos reais, e das pesquisas sobre a história de cada empresa, adotamos a orientação de entrevistas de Knox & Burkard (2009) para buscar as evidências que explicam as recolhas e justificam o desempenho consistente das empresas estudadas. A primeira entrevista objetivou a história de vida e os dados básicos das empresas; a segunda, os eventos envolvidos no tema de estudo e as reflexões dos participantes sobre suas experiências. Tanto a aplicação do questionário quanto as entrevistas aconteceram no ambiente da empresa para facilitar a interpretação dos dados e melhor compreensão do contexto. As informações colhidas foram inseridas nas descrições seguintes, nas considerações finais deste trabalho, e nas experiências relatadas pelos gestores (Anexos A-F).

3.5 Operacionalização das variáveis

As hipóteses definidas no início da pesquisa nortearam os primeiros passos, tomando por base o expressivo referencial teórico que confirma o valor desses temas para o bom desempenho das empresas. Cabe esclarecer que essas hipóteses que serviram de parâmetro inicial para esse método de pesquisa qualitativo exploratório poderiam, ou não, ser consideradas até o término dos estudos, haja vista que o método escolhido leva em consideração a subjetividade, ou melhor, a intersubjetividade presente nas organizações que tem como principal ativo as pessoas e toda a complexidade envolvida. Não obstante essa possibilidade de refutá-las, as hipóteses iniciais foram aproveitadas até o final deste estudo, pela pertinência e relevância dos assuntos e para melhor completude analítica.

A partir dessa orientação teórica inicial, iniciamos o trabalho de campo com visitas, questionário, entrevistas, observações, registros documentários, narrativas, etc. para

identificar estratégias, comportamentos e procedimentos relacionados a essas teorias iniciais que pudessem comprovar o valor das mesmas para o bom desempenho organizacional, que são: a efetiva gestão estratégica e de processos, a criação de valor para os clientes, sistemas de informação eficazes e as competências organizacionais relevantes; complementadas com os temas da vantagem competitiva e das capacidades dinâmicas. Iniciamos fazendo a relação dessas hipóteses preliminares aos dados identificados nas recolhas, interligando à vantagem competitiva através da capacidade dinâmica.

É importante esclarecer que, embora esses dois últimos assuntos não tenham sido incluídos como pressupostos iniciais da pesquisa, eles estão presentes nas teorias contemporâneas das hipóteses, de forma evolucionária, e altamente prestigiados na moderna academia. Esses temas – vantagem competitiva e capacidade dinâmica - vieram proporcionar uma melhor compreensão do desempenho organizacional consistente, considerando as teorias priorizadas neste estudo que enaltecem a vantagem competitiva como o fator crucial para a eficácia organizacional. A capacidade dinâmica entra como o combustível apropriado para o melhor aproveitamento dos recursos na direção dessa vantagem.

Na primeira análise, relacionamos os achados da pesquisa de campo a cada um dos elementos explicativos da vantagem competitiva (posição, caminho ou trajetória e processos organizacionais) informados na teoria de Teece, Pisano & Shuen (1997), e fizemos a relação desses elementos explicativos a cada uma das hipóteses iniciais, em uma compreensão de sistema, convergindo para a vantagem competitiva.

Na sequência, distinguimos as características e competências comuns às três empresas estudadas, relacionadas à posição, caminho ou trajetória e processos organizacionais, e comparamos a alguns elementos da teoria do mecanismo de isolamento, de Penrose (1959), mencionada por Kor & Mahoney (2004), que apresentam condições de isolamento da firma como forma de assegurar a competitividade. Essa comparação permitiu confirmar a pertinência dessas características e comportamentos já destacados na primeira análise como contribuintes para a conquista de uma vantagem competitiva.

Após essa etapa, elencamos os comportamentos observados nas recolhas, que são compatíveis com a aprendizagem de primeira e segunda ordem descritos por Argyris e Schön (1978). Essa última análise objetivou a identificação do nível de maturidade e desenvolvimento da equipe de trabalho.

A reunião de todas essas teorias: das hipóteses iniciais, da vantagem competitiva, da capacidade dinâmica, do isolamento da firma e da aprendizagem de primeira e segunda ordem, levou a um melhor entendimento dos diferenciais competitivos das empresas

estudadas, como essas asseguram esses diferenciais, e quais as consequências de manter uma vantagem competitiva. A Figura 2 resume as etapas da pesquisa.

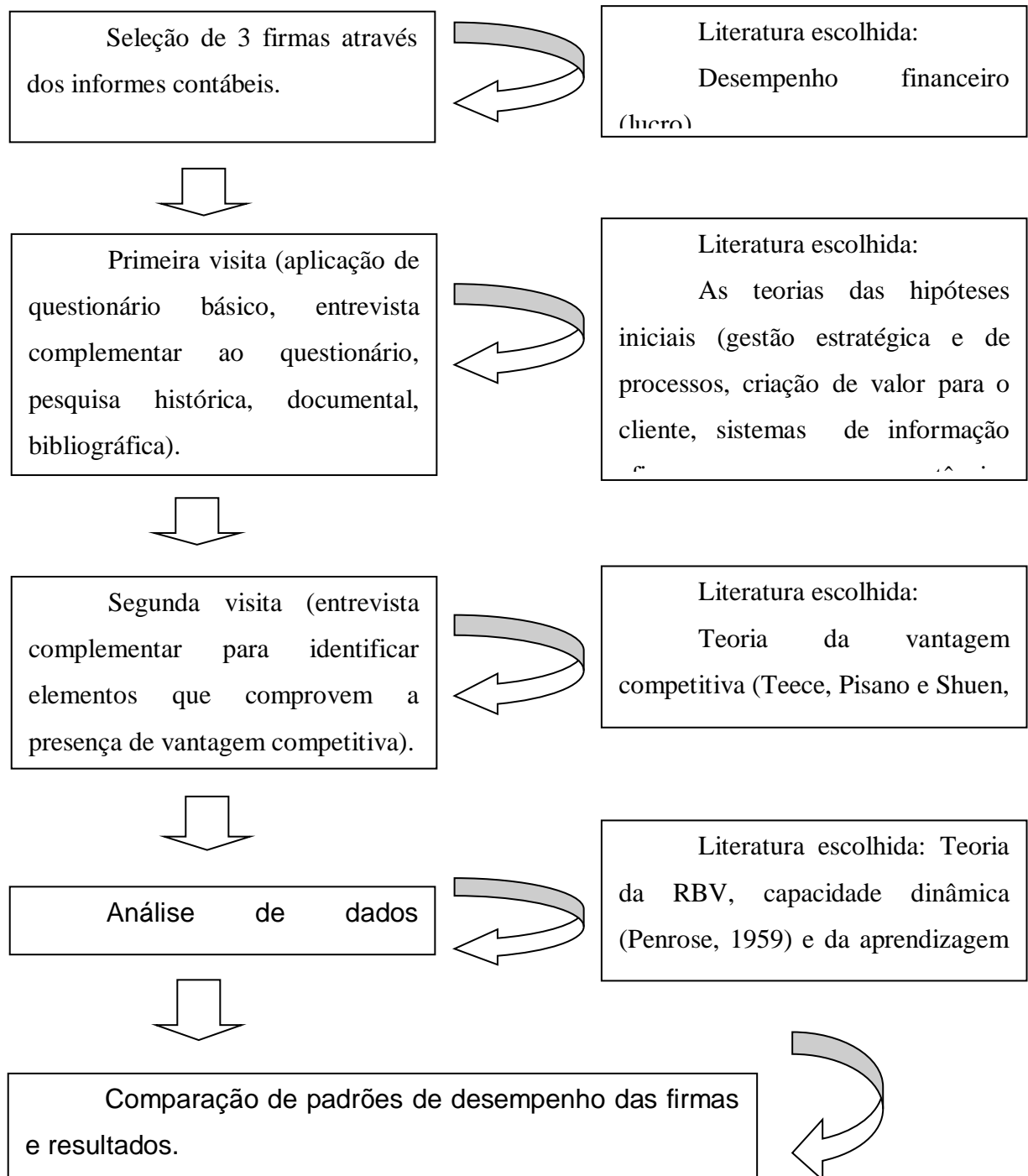


Figura 2. Visão Geral do Método de Pesquisa

4 Análise e Discussão dos Resultados

Este estudo utilizou uma estratégia de amostragem intencional (Martins & Theóphilo, 2009) para incluir dados que abrangem diferentes ambientes, ramos de atividades, e tipos de negócio. Essas diversidades possibilitaram informações mais amplas de negócios e práticas diferenciadas que enriqueceram o trabalho. Inicialmente destacamos o resumo básico do perfil das empresas:

Tabela 5. Perfil das empresas estudadas

EMPRESAS PESQUISADAS	TRAPOS & FIAPOS	HT CENTER	DOGÃO BURGUER
Tempo de atividade (ano)	34	11	37
Classificação *	Pequena empresa	Pequena empresa	Pequena empresa
Ramo de atividade	Industrial e Comercial / decoração e utilidade	Comercial / entretenimento e trabalho	Industrial e Comercial / alimentação <i>fast food</i>
Lucro operacional (média dos últimos 3 anos)	R\$312.365,00	R\$285.600,00	R\$932.160,00
Lucro líquido (média dos últimos 3 anos)	R\$236.555,00	R\$212.166,00	R\$671.240,00
Número de lojas	01	01	07
Localização lojas	Zona leste Teresina	Zona leste Teresina	06 na zona leste de Teresina, 01 na zona sul.
Número de empregados	15	10	153
Número de sócios	02	02	03
Vínculo familiar sócios	Sim	Sim	Sim
Número de administradores	02	03	03
Número de entrevistados diretos	02	03	03
Principais produtos	Tapete, almofada, jogo americano, cortina.	<i>Home Teather</i> , TV e automação.	Sanduíches, sucos, sorvetes

Nota. Fonte: Elaborado pela autora.

* pequena empresa – faturamento até 3,6 milhões (Lei nº8.212, Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte).

Na decisão inicial do protocolo desta pesquisa, a população da amostra foi direcionada para as micro e pequenas empresas localizadas em Teresina. Além desses dois requisitos

coincidentes (tamanho da empresa e localização), observamos nos dados básicos da Tabela 5 algumas similaridades entre as empresas, como: situadas na zona leste da cidade (exceto uma loja da rede Dogão Burger), empresa familiar, tempo de existência significativo, administrada pelos sócios. Realçar esses pontos comuns durante o estudo são importantes para identificar as características possíveis e interferentes naquilo que se pretende investigar e que podem contribuir para o objetivo final, ou não, na identificação de vantagem competitiva nessas empresas.

As recolhas foram analisadas em três etapas seguindo a metodologia. Primeiramente identificamos características, comportamentos e competências relacionados à posição, ao caminho ou trajetória, e aos processos organizacionais. Em seguida, identificamos os elementos de isolamento das empresas. Finalmente, apontamos alguns sinalizadores de aprendizagem de primeira e segunda ordem. Toda essa análise desenvolvida seguiu a orientação das teorias prestigiadas neste trabalho.

4.1 Hipóteses x elementos explicativos da vantagem competitiva

Utilizamos a teoria de Teece, Pisano & Shuen (1997) para identificar características, comportamentos e competências nas empresas estudadas que justifiquem a presença de vantagem competitiva. Os autores definem três elementos que explicam a obtenção de vantagem competitiva pela empresa: a posição, o caminho ou trajetória, e os processos organizacionais. Os conceitos desses três elementos já foram pontuados no item 2.2.2 Vantagem Competitiva. Para melhor compreensão das informações recolhidas através do questionário, das entrevistas, visitas, observações, impressões, declarações, histórico, depoimentos dos sócios, parceiros e empregados, combinamos os elementos explicativos da vantagem competitiva com as hipóteses descritas no item 2.3 Enquadramento Teórico, utilizando o gráfico sintético (Figura 2) apresentado no tópico 2.4 Relação das hipóteses com o desempenho organizacional. Assim, pudemos promover uma análise individualizada de cada elemento explicativo da vantagem competitiva com cada hipótese, separadamente por empresa estudada, com vistas a um melhor diagnóstico.

4.1.1 A posição das empresas

A “posição” das três empresas encontra-se em situação de conforto com ativos estruturais suficientes para a condução dos negócios. Outros ativos merecem destaque porque representam diferenciais para as mesmas, como:

- ✓ Ativos reputacionais – as empresas analisadas desfrutam de um elevado conceito na praça de Teresina, onde são bem referidas e sinônimo de bons produtos e trabalho sério, com ética e critérios de qualidade. Os sócios e dirigentes também apresentam conduta ilibada, e são vistos com simpatia e capacidade empreendedora;
- ✓ Know-how – a expertise naquilo a que se propõem fazem das empresas um exemplo no seu segmento de mercado. O sanduiche do Dogão Burger é entregue ao consumidor final sempre com a mesma qualidade esperada. Isso demonstra que a empresa domina o processo de confecção do produto, e todos os demais processos envolvidos para que o atendimento aconteça no nível esperado de qualidade. A HT Center e a Trapos & Fiapos também passam conhecimento e experiência naquilo que realizam. Saber fazer faz parte da eficiência operacional dessas empresas;
- ✓ Ativos complementares – a compra, distribuição e comercialização são conduzidas com critérios pré-definidos nas políticas internas das empresas, e são fruto de longa experiência negocial e administrativa. Destacamos a integração vertical da empresa Dogão Burger, e a integração horizontal da HT Center e da Trapos & Fiapos.

A posição das empresas define o mercado priorizado pelas mesmas, os produtos oferecidos, as relações com os clientes, fornecedores e demais. Esse conjunto de ativo de que dispõem, que podem ser recambiados, terminam por definir o modo de atuação da firma. A cada atuação, uma nova retroalimentação que modificam esses ativos e ensejam mudanças. Essa é a lógica dos s abertos. Para Lado & Wilson (1994), utilizar de forma competente os ativos estratégicos, visíveis e invisíveis, da reputação corporativa ou imagem, para a qualidade do produto ou serviço, é a forma competente de conduzir uma empresa, fidelizando o cliente. Dentre os critérios estabelecidos pelos autores Teece, Pisano & Shuen (1997), destacamos os que foram passíveis de identificação nas empresas, casando com a hipótese mais apropriada para o alto desempenho consistente nos itens apresentados nas Figuras 3, 4 e 5.

4.1.1.1 Posição - Trapos & Fiapos



Figura 3. Posição – Trapos & Fiapos

- ✓ Estratégias Organizacionais - as estratégias que norteiam o posicionamento da empresa são deliberadas e amparadas levando em consideração as competências organizacionais, a reputação e rede expressiva de relacionamento com os seus pares (arquitetos, designers, lojistas). Percebe-se que tanto a cadeia de produção como o talento para as vendas seguem uma forte influência desses quesitos;
- ✓ Processos organizacionais - são desenvolvidos com facilidade, organização e conhecimento, em razão da *expertise* adquirida ao longo dos 34 anos de existência, que facilitam o processo produtivo como um todo, desde a criação dos produtos à sua comercialização;
- ✓ Criação de valor para o cliente - a forte customização marca o relacionamento com o cliente. Os produtos obedecem às especificações e gosto do comprador, com a orientação dos profissionais de design, e as informações necessárias do vendedor para melhor atendimento;
- ✓ Sistemas de informações - sofrem influência dos profissionais de ambientação e decoração, principalmente o site de divulgação e vendas que é modificado a cada nova coleção de produtos lançados;

Competências organizacionais - destacamos o resgate dos valores e tradição do povoado Santa Rita como um fator fortíssimo de influência do posicionamento da

empresa e de suas competências organizacionais. O trabalho de tecelagem vem passando por várias gerações, o que propicia a familiaridade dos empregados com os teares e com o trabalho artesanal. O processo de fabricação torna-se fácil e a própria equipe conduz o trabalho (auto-gestão).

4.1.1.2 Posição – HT Center



Figura 4. Posição – HT Center

- ✓ Estratégias organizacionais – a empresa faz parte de um grupo de lojas que são referência no segmento de áudio, vídeo e automação. O conceito de loja especializada, que cumpre os seus contratos e entrega produtos e serviços de qualidade, elevou a HT Center a uma posição de destaque na cidade de Teresina;
- ✓ Processos Operacionais – são marcados pelo know-how característico de uma loja especializada. Cada cliente demanda um novo projeto que é conduzido com a colaboração dos parceiros (arquitetos, engenheiros, lojas de móveis, etc.) que participam do mesmo projeto. A cadeia de relacionamento horizontal contribui significativamente para a eficiência dos processos, assim como a assessoria da distribuidora vinculada;
- ✓ Criação de valor para o cliente – a elevada customização é o ponto de destaque no relacionamento com o cliente. No primeiro atendimento, o atendente vendedor precisa identificar os hábitos, costumes, e preferências do cliente. Todo o desenvolvimento do

projeto e os produtos que serão ofertados levarão em consideração o perfil do cliente. Outro diferencial da empresa é a assessoria efetiva no pós-venda, que representa um benefício adicional oferecido ao cliente;

- ✓ Sistemas de informações – o *software* de gestão é interligado com fornecedores, bancos, contador e o fisco, o que facilita o gerenciamento dos processos de compra, venda, gestão financeira e fiscal. Para o relacionamento com o cliente e divulgação da proposta de trabalho da empresa, dos produtos, serviços e trabalhos realizados, a HT Center utiliza-se do site corporativo do grupo: www.htcenter.com.br e das redes sociais;
- ✓ Competências organizacionais – A atividade exige conhecimentos amplos e mais elevados em computação, tecnologia, automação, eletroeletrônica, com necessidade de treinamentos regulares, a cada novo produto lançado. A empresa tem uma eficiente equipe de trabalho, com experiência no ramo de negócio.

4.1.1.3 Posição - Dogão Burger



Figura 5. Posição - Dogão Burger

- ✓ Estratégias organizacionais – a rede de lanchonetes desfruta de um ótimo conceito na praça. Após algumas frustrações com fornecedores, o Dogão Burger decidiu absorver a fabricação de seus insumos, como o pão, o preparo das carnes e dos molhos. Essa

decisão refletiu positivamente na qualidade dos produtos e na satisfação dos clientes, elevando o patamar das vendas e o número de lojas;

- ✓ Processos Operacionais – decorridos 37 anos de experiência na fabricação de sanduiches, a empresa conduz os seus processos com eficiência e sabedoria de mercado;
- ✓ Criação de valor para o cliente – atualmente a rede de lanchonetes disponibiliza algumas dezenas de sanduiches específicos, com carnes, pães e molhos variados. Essa variedade atende a todos os paladares;
- ✓ Sistemas de informações – a empresa está em processo de modernização do SI, ampliando a capacidade de funcionalidade dos sistemas de informação, para melhor gestão da produção e das lojas;
- ✓ Competências organizacionais – a experiência dos gestores e da maioria dos empregados é um ponto a ser destacado nas competências organizacionais. O tempo do negócio, somada às implantações de melhoria, treinamentos, inovações, fizeram do Dogão Burguer uma referência no ramo de fabricação de sanduiches e sucos.

4.1.2 Caminho e trajetória

A trajetória é o resultado das decisões tomadas a partir das oportunidades identificadas. O caminho percorrido pelas empresas analisadas mostra que a maioria das decisões tomadas foram acertadas, considerando o tempo de existência e a situação atual favorável das mesmas. As decisões organizacionais são resultado dos limites das possibilidades produtivas identificados pelos gestores, segundo Penrose (1959), citada por Kor & Mahoney (2004). Essas oportunidades, de acordo com a teoria da autora, são identificadas e escolhidas pelos administradores, de acordo com a sua visão, imaginação empreendedora, e recursos disponíveis. Na sequência, após a identificação e definição das oportunidades que serão abraçadas, a presença da capacidade dinâmica é que fará com que essas oportunidades sejam efetivadas, com o melhor uso e aproveitamento dos recursos da firma.

A trajetória da empresa, e o importante papel do líder administrador foi também realçada por Schumpeter (1988), mencionado por Nahapiet & Ghoshal (1998), quando o teórico coloca no centro do processo estratégico o gestor e suas características fundamentais para que aconteça a inovação e crescimento econômico em uma empresa. No pensamento

Schumpeteriano, o líder administrador precisa ter e demonstrar intuição, sabedoria, experiência, capacidade de julgamento, etc. Além de Penrose (1959) e Schumpeter (1988), Hamel e Prahalad (1994) também enfatizaram o valor da visão organizacional e seus componentes básicos, como: a clareza (imagem clara da atuação e ações para promover a correta e sintonizada direção de todos os participantes); o apoio institucional (unificação e aprovação da visão); e estabilidade (direção consistente e firme mirando os objetivos finais).

Identificamos alguns momentos importantes na trajetória das empresas estudadas, a saber: A rede Dogão Burguer, quando decidiu pela fabricação do pão e do hambúrguer, pela diversificação para atender o público fitness, com alimentos leves e baixa calorias; a HT Center, pela customização cada vez mais afinada com os clientes e projetistas, entregando cada projeto como único; a Trapos & Fiapos, com a inclusão social dos moradores do povoado Santa Rita, com a introdução de componentes ecologicamente sustentável nos produtos (taboa), a participação de designer nas coleções. As trajetórias seguintes dessas empresas definirão o seu sucesso, ou não, para os próximos tempos. Há de se observar que as novas trajetórias seguem rumos analisados previamente, após observado o mercado, ouvido os clientes e demais parceiros. Toda a trajetória, segundo seus dirigentes, foi discutida amplamente, e planejada da melhor forma que se oferecia, sempre considerando mercado, recursos e capacidades.

As trajetórias dessas empresas foram diferentes ao longo da história, mas alguns aspectos inerentes à capacidade administrativa e gerencial ficaram marcadas neste estudo, quais sejam: a sintonia com o meio, a articulação com os stakeholders, a capacidade de julgamento e liderança.

4.1.2.1 Caminho e trajetória – Trapos & Fiapos



Figura 6. Caminho e trajetória – Trapos & Fiapos

- ✓ Estratégias organizacionais – as decisões da firma são norteadas por dois propósitos firmes: inclusão social e sustentabilidade. Toda a história da firma foi marcada pelo propósito de ajudar os carentes e pelo cuidado com a preservação ambiental, desde a razão primeira de criação da empresa. Essas estratégias são fortes e refletem na imagem da empresa de forma assertiva;
- ✓ Processos organizacionais – a forma de trabalho não foge do artesanal, mas vem sofrendo brandas modificações nos processos para atender a exigências de clientes, sempre com o cuidado de não perder a originalidade e a qualidade, observando as relações de causa e efeito;
- ✓ Criação de valor para o cliente – durante toda a existência da Trapos & Fiapos houve uma forte preocupação em atender bem o cliente e o especificador. Com isso, a empresa valoriza sobremaneira as sugestões e preferências dos mesmos, como forma de agradar e de vender;
- ✓ Sistemas de informações – o *software* utilizado foi modernizado nos últimos anos obedecendo a sugestão da consultoria que resultou no plano de negócios. Essa modernização veio facilitar o gerenciamento dos processos da empresa, oferecendo segurança e celeridade;

- ✓ Competências organizacionais – o conhecimento e as habilidades dos empregados com o trabalho artesanal vem sendo transportado de geração em geração. A afinidade com o tear faz parte da cultura da comunidade Santa Rita e foi resgatada de forma inteligente para promover emprego e renda aos moradores. Outro fator que se destaca são as atitudes dos funcionários, a satisfação com o trabalho, a autonomia relativa para decisões que evidenciam o compromisso com a empresa e o sentido de pertencimento.

4.1.2.2 Caminho e trajetória – HT Center



Figura 7. Caminho e trajetória – HT Center

- ✓ Estratégias organizacionais – a empresa faz parte de uma rede de lojas vinculada à distribuidora Disac. Essa vinculação oferece vários benefícios, desde o fornecimento exclusivo de produtos de elevada tecnologia e referência mundial, como todo o suporte técnico de treinamento. A Disac não proíbe a venda de produtos fornecidos por outras distribuidoras, desde que sejam compatíveis com o negócio da loja. Outro ponto vivenciado durante toda trajetória da firma foi a forte integração horizontal com os demais fornecedores de um mesmo projeto. Essa integração traz ganhos de qualidade, produtividade e conhecimentos;
- ✓ Processos organizacionais – o avanço tecnológico provoca uma constante modernização nos processos de trabalho que termina por culminar em novas práticas e

novos conhecimentos, elevando a capacidade de adaptação e novas configurações de trabalho;

- ✓ Criação de valor para o cliente – o histórico do trabalho de excelência da empresa é enaltecido pelos sócios, pois é o ponto mais referenciado pelos clientes. Os excelentes produtos somado à capacidade de instalação e gerenciamento do projeto, proporciona uma elevada satisfação aos clientes;
- ✓ Sistemas de informações – o site oficial da rede HT Center proporciona uma visibilidade do negócio. Além desse canal, a empresa utiliza as redes sociais para divulgação, venda e aferição do nível de satisfação dos clientes. Outra facilidade utilizando os sistemas de informações foi a aquisição do *software* “conta azul”, de plataforma moderna que integra praticamente todos os Sistemas de gerenciamento da empresa;
- ✓ Competências organizacionais – o aparecimento de novas tecnologias leva a novo aprendizado e, conseqüentemente, a novas formas de trabalho. Os empregados desenvolvem novas competências tanto com as novas tecnologias como com os relacionamentos com os diversos stakeholders. Ao final de cada projeto, são novas competências incorporadas às existentes. Essas experiências engrandecem a equipe de trabalho no conhecimento e nas habilidades.

4.1.2.3 Caminho e trajetória – Dogão Burger



Figura 8. Caminho e trajetória – Dogão Burger

- ✓ Estratégias organizacionais – a trajetória da empresa foi marcada pela modernização e ampliação das estruturas. De um simples trailer a lojas agradavelmente ambientadas, amplas e confortáveis. A empresa vem inovando com a implementação de negócios diferenciados, como uma loja destinada a outro nicho de mercado (fitness), e uma loja franqueada. Com isso, abrem novas frentes de negócios, ilimitados à praça de Teresina;
- ✓ Processos organizacionais – a empresa promoveu vários ajustes nos processos ao longo de sua existência com o objetivo de alcançar um padrão de qualidade apreciado pelos clientes. Decidiu por processar os insumos iniciais dos sanduíches, como as carnes e os pães, para oferecer sabores e texturas exclusivas e diferenciadas. O resultado da absorção do processamento desses insumos tem dado certo, segundo as manifestações positivas dos clientes;
- ✓ Criação de valor para o cliente – a importância dada ao sabor e à textura dos produtos agregou valor aos sanduíches, sucos e molhos da rede Dogão Burger através de suas receitas próprias, desenvolvidas com todo empenho. Outro diferencial oferecido pela empresa é a facilidade da entrega – delivery, para os que desejam comprar os produtos, mas não querem, ou não podem, se deslocar até uma das lojas;

- ✓ Sistemas de Informações – os SI de informação avançaram na mesma proporção da modernização e crescimento da rede Dogão Burguer. Hoje, os SI de informação utilizado consegue gerenciar quase tudo, precisando melhorar na comunicação dos dados contábeis e fiscal. A empresa utiliza as redes sociais para divulgação dos produtos, e promoções;
- ✓ Competências organizacionais – o esforço maior da empresa na formação do pessoal é para oferecer aos clientes um atendimento e produtos de excelência. O turnover considerável dos empregados noturnos dificulta essa formação.

4.1.3 Processos organizacionais

Analizados os processos organizacionais das empresas estudadas, percebe-se que as práticas se encontram embaralhadas num misto entre a abordagem tradicional e a abordagem ágil, definidas por Cao e Ramesh (2007), no tópico 2.1.2. Gestão dos Processos Operacionais deste trabalho, através dos fatores: ambiente, valores, crenças, dinâmica e equipe. Mesmo encontrando-se (as três empresas) em um ambiente incerto, de rápidas mudanças e avanços tecnológicos, as mesmas não conseguem se ajustar plenamente em todas as características relacionadas pelos autores para um ambiente dinâmico.

No que diz respeito aos “valores”, destacamos a capacidade de aprendizagem e a participação ativa do cliente e demais envolvidos nos projetos da HT Center, nos quais pudemos observar uma comunicação afinada e frequente durante todo o andamento do projeto entre os empregados da empresa e os demais fornecedores. Percebemos, também, que quando priorizado o valor de maior interação com clientes, fornecedores, e demais *stakeholders*, percebe-se uma maior capacidade de aprendizagem e flexibilização na dinâmica dos processos organizacionais. As exigências do cliente, e dos demais que participam de um projeto, reflete-se numa aprendizagem coletiva, ao final da qual, como é desejado, todos aprendem e se tornam melhor preparados para o projeto seguinte. Essa mesma participação começou a ser vivenciada pela Trapos & Fiapos, após a elaboração de um plano de negócios com o Sebrae, através da participação mais ativa do cliente, arquiteto, decorador, levando a uma customização afinada dos produtos. Os valores da rede Dogão Burguer seguem uma linha mais tradicional de previsibilidade e moderada participação dos consumidores, que terminam por não sofrer modificações frequentes.

As “crenças” são marcadas nos processos das empresas estudadas. No entanto, elas são mais firmes na rede Dogão Burguer, o que à primeira vista pareceu ser em razão das mudanças operacionais de inovação que acontecerem de forma mais lenta e espaçadas, pois não há produção e venda de produto individualizado, específico e único para cada cliente. À medida que acontecem mudanças, e são aceitas, essas crenças se alteram. Assim, quanto mais dinâmico o ambiente da empresa, mais alterações acontecem nas crenças organizacionais. Isso requer uma comunicação constante, pontuando as mudanças para conhecimento de todos, em constante ajuste aos objetivos, e à coordenação de todos os processos.

Na sequência, a “dinâmica organizacional”. A constante mistura de práticas tradicionais, (apropriadas para ambientes mais constantes, de raras mudanças), com as práticas mais ágeis conceituadas por Cao e Ramesh (2007) parece não ser prejudicial para essas empresas. Não foi possível identificar inconvenientes nessa mescla de práticas. No entanto, toda a academia contemporânea alerta para a necessidade de práticas ágeis, de equipes que tocam o seu trabalho sem gerentes, capazes de promover mudanças na sequência dos processos, capazes de perceber e corrigir falhas, de reprogramar projetos, de recombina recursos, da forma mais eficiente possível, e com ótimos resultados. Isso vem a ser o que chamam de capacidade dinâmica, que é a capacidade operacional que leva a diferenciais competitivos (Rosenzweig & Roth, 2005).

No último item “equipe”, realçamos a Trapos & Fiapos. De todas as equipes avaliadas, e de acordo com as declarações dos dirigentes e do que foi observado, a equipe da fabricante de tapetes e demais utensílios destaca-se medianamente na auto-gestão. O *modus operandi* encontra-se internalizado na mente dos empregados da fábrica, de modo tal que a produção acontece com elevado nível de qualidade (zero defeito), independente da presença do gestor.

Os problemas cotidianos também são solucionados com facilidade, sem prejuízo da produtividade e da excelência. Um menor nível de desenvoltura pudemos observar a equipe da rede Dogão Burguer, pois algumas dificuldades que se apresentam no andamento dos processos de produção carecem de uma solução por parte do administrador da unidade, talvez pela rotatividade dos empregados. A equipe da HT Center, apesar de um nível considerável de acertos na realização dos projetos, ainda exige um acompanhamento frequente da parte técnica, justificada pela elevada tecnologia, especificidades e complexidade envolvidas.

4.1.3.1 Processos organizacionais – Trapos & Fiapos



Figura 9. Processos organizacionais – Trapos & Fiapos

- ✓ Estratégias organizacionais – os processos sofrem influência da diferenciação dos produtos que são desenhados pelos parceiros especificadores. As estratégias que balizam os processos são direcionadas para o cumprimento dos requisitos da criação do produto (ideia do designer) e para a diferenciação;
- ✓ Processos organizacionais – a Trapos & Fiapos coordena com facilidade os diversos processos da empresa, como: fabricação artesanal, venda, publicidade, participação em feiras, etc., com simplicidade, interação e colaboração;
- ✓ Criação de valor para o cliente – todo o processo organizacional tem como objetivo maior a satisfação do cliente. Dessa forma, todo o esforço é válido no sentido de entregar o produto na forma mais adequada e customizada ao cliente;
- ✓ Sistemas de informações – a sequência de processos que seguem desde a encomenda à entrega final é gerenciada pelos sistemas de informação da empresa, facilitando o acesso aos dados necessários à condução e gestão do negócio da empresa;
- ✓ Competências organizacionais – a análise e reanálise dos processos e das falhas e acertos, com a participação e discussão da equipe de trabalho, proporciona um refinamento nas competências básicas e necessárias das atividades comuns da empresa. Essa forma de trabalho contribui para a autodisciplina e auto-gestão.

4.1.3.2 Processos organizacionais – HT Center



Figura 10. Processos organizacionais – HT Center

- ✓ Estratégias organizacionais – os processos de trabalho da HT Center seguem no mesmo caminho dos projetos demandados pelos clientes. Assim, as estratégias relacionadas aos processos obedecem a mesma segmentação do tipo e das etapas de cada projeto.
- ✓ Processos organizacionais – os projetos negociados pela empresa são altamente individualizados no que diz respeito a tempo de execução, equipamentos instalados, modus operandi e especificações individualizadas. Os ciclos são interativos e curtos, com entregas parciais à medida que é finalizada cada etapa do projeto, confirmando a dinamicidade e a customização do atendimento;
- ✓ Criação de valor para o cliente – todo o desenho do projeto sofre a influência direta do cliente, que opina e decide da melhor forma que lhe convém, com, ou sem a orientação de outros participantes do projeto. Essa participação é importante para o nível de satisfação do cliente, para a imagem da empresa, e para o histórico de sucesso dos trabalhos realizados;
- ✓ Sistemas de informações – o SI da HT Center empresa auxilia no gerenciamento dos processos organizacionais, no relacionamento com o cliente, nas informações contábeis, controle de estoque, fluxo de caixa, compras e vendas. A empresa precisa

incluir no *software* o melhor controle dos projetos, em todas as etapas, e de forma que todos os funcionários envolvidos possam acessar e atualizar as providências realizadas.

- ✓ Competências organizacionais – o dinamismo da tecnologia e os novos projetos realizados influenciam positivamente nas competências organizacionais, pelo novo aprendizado, pelas novas experiências e pela realização compartilhada dos trabalhos com os outros profissionais envolvidos no projeto.

4.1.3.3 Processos organizacionais – Dogão Burguer



Figura 11. Processos organizacionais – Dogão Burguer

- ✓ Estratégias organizacionais – os processos organizacionais da empresa são orientados por estratégias de segmentação com o objetivo de atender a públicos variados, e pela estratégia de excelência da qualidade;
- ✓ Processos organizacionais – a fabricação própria dos insumos para garantir o sabor e a qualidade e a facilidade e melhor controle das vendas e do atendimento através do *pager-bip*, contribuíram para a sistematização dos processos e para a exclusividade dos produtos;
- ✓ Criação de valor para o cliente – a estratégia da segmentação viabilizou o atendimento a variados públicos, do infantil ao idoso, do despreocupado com calorias ao que segue

uma dieta balanceada e equilibrada. A variedade dos sanduíches e sucos ofertados contribui para a satisfação do cliente;

- ✓ Sistemas de informações – o monitoramento dos pontos de atendimento e da fabricação e processamento dos insumos, com o controle das entradas e saídas, auxilia na gestão geral da rede Dogão Burguer;
- ✓ Competências organizacionais – todo o esforço da empresa para desenvolver a capacitação dos empregados é voltado para a busca da excelência da qualidade do produto e do atendimento.

4.1.4 Elementos explicativos de vantagem competitiva

Nessa análise anterior, orientada pela teoria de Teece, Pisano e Shuen (1997) e para as teorias dos pressupostos iniciais, identificamos algumas características que são comuns às três empresas estudadas, e podem ser compreendidas como fundamentais para as capacidades específicas. Embora essas características não se apresentem no mesmo bloco do elemento explicativo da vantagem competitiva definido pelos autores, elas são recorrentes, tanto na mesma empresa como no conjunto delas.

Destacamos algumas recolhas de depoimentos e pronunciamentos de parceiros e empregados, além das observações ou informações que denotam evidências que sinalizam aspectos reputacionais, estruturais, oportunidades produtivas e coordenação das atividades de cada empresa estudada.

4.1.4.1 Reputacionais

A boa imagem e os níveis de confiança e seriedade transmitidos pelas empresas favorecem as relações negociais e as vendas. As histórias dessas firmas indicam que as relações de trabalho com parceiros e empregados, o cumprimento dos acordos, a valorização dos clientes e o respeito e cumprimento de regras legais e negociais foram pautadas por decisões acertadas na maioria das vezes.

4.1.4.1.1 Trapos & Fiapos

Em vídeo, o engenheiro Mauro Lopes declarou: “Sempre fomos admiradores do trabalho, pelo artesanato que é, pelo trabalho social que promove, pela inserção desse trabalho artesanal no design, na arquitetura e na decoração no Brasil. ” (5:34 minutos do início do vídeo “Artesanal - o futuro do design”, de Adélia Borges).

Paula Dib, designer, informou: “O Piauí está super bem representado, com produtos super bem-acabados, de qualidade. ” (7:10 minutos do início do vídeo 19ª *Craft Design*, apresentado por Rivanildo Feitosa).

Eu tenho um grande orgulho e todas as pessoas que vêm de fora sempre a gente comenta e leva para conhecer porque a Trapos & Fiapos faz o Piauí diferente. A Trapos para mim é assinatura forte dentro dos meus projetos. (Ronaldo Veras (arquiteto), 9:54 minutos do início do vídeo “Artesanal – o futuro do design”, de Adélia Borges.)

Um trabalho expressivo de tear com fibras naturais, um design muito diferenciado. Um trabalho de raiz de muitíssima qualidade. A Craft Design trás o que tem de melhor em cada estado e a Trapos é uma das grandes designers do Piauí. (Elane Landufo (organizadora da Craft Design), 2:08 minutos do início do vídeo “19ª *Craft Design*”, apresentado por Rivanildo Feitosa.)

O arquiteto Gualberto Junior anunciou: “É interessantíssima essa inserção social que a Tereza conseguiu na comunidade e dessa inserção, desse trabalho, desse carinho que ela tem com a comunidade brota um produto puro, que é belo por natureza até no toque. ” (6:32 minutos do início do vídeo Artesanal – o futuro do design, de Adélia Borges).

4.1.4.1.2 HT Center

Em evento promovido pela distribuidora Disac, a arquiteta Yamara Santos informou: “A gente já fez automação de apartamento com a HT Center e o cliente ficou muito satisfeito porque facilita muito a vida. ” (9:57 minutos do início do vídeo *Homexperience*).

O jornalista Marcelo Costa escreveu em uma matéria de jornal: “Durante a entrevista, Eduardo Carvalho mostrou todos os recursos do *Home Theater* montado em sua empresa através de seu *iPhone*. Tudo mesmo, tv, áudio, temperatura, luzes. ” Jornal O Dia, página 7, de 25/06/2010).

O sócio administrador Eduardo Carvalho atestou: “Os produtos que revendemos são o que existe de melhor em tecnologia. Além disso, temos experiência e um histórico de projetos entregues com qualidade. ” (entrevista, Anexo E).

4.1.4.1.3 Dogão Burguer

Fábio Bezerra, sócio administrador, assegurou: “As nossas receitas foram criadas considerando os costumes e preferências locais. Os piauienses apreciam demais os nossos sabores e isso nos coloca em igualdade competitiva com as grandes redes de lanchonete instaladas em Teresina. ” (Anexo F).

O também administrador Valdivino da Silva garantiu: “Estamos apostando muito de que vai dar certo, pois os nossos produtos já são bem conhecidos e aceitos. A nossa intenção é a de que o cliente nem perceba essa diferença de loja própria para a loja franqueada. ” (Anexo F).

4.1.4.2 Estruturais

A estrutura formal e o grau de integração com os empregados, clientes, fornecedores e parceiros impulsionam o desenvolvimento e a cooperação para o melhor uso dos recursos, inclusive as configurações inter-organizacionais. Esse conforto estrutural favorece o atendimento ao cliente, o aprendizado, a produtividade, a coordenação dos trabalhos, a proteção de ativos e a inovação.

4.1.4.2.1 Trapos & Fiapos

A vendedora Marina Medeiros declarou: “As pessoas estão elogiando muito o nosso trabalho por ser um produto de artesanato, mas um artesanato bem-acabado, de qualidade. ” (6:22 minutos do início do vídeo 19ª *Craft Design*, apresentado por Rivanildo Feitosa).

É uma satisfação quando a gente indica, usa, aluga, quando a gente fala a gente sente a emoção de divulgar um trabalho tão lindo que tem totalmente um design contemporâneo e ao mesmo tempo uma coisa de vida, de artesanato, de trabalho manual. (Mauro Lopes (engenheiro), 6:04 minutos do vídeo Artesanal – o futuro do design, de Adélia Borges).

4.1.4.2.2 HT Center

No briefing identificamos estilos de vida e necessidades para garantir uma perfeita adequação ao cliente. Fazemos um orçamento detalhado e visitas técnicas até chegar a um projeto definitivo onde é feita a entrega e a programação de todas as funcionalidades do sistema. (Vídeo institucional a partir de 1:17 minutos do início).

O administrador Eduardo Carvalho reforçou que: “Por trás da HT Center existe toda a estrutura da Disac que é uma grande importadora de produtos top de linha. ” (5:07 minutos do início do vídeo *Homexperience*).

Celson Bayron, diretor da Disac esclareceu: “O *Homexperience* é um programa de relacionamento entre arquitetos e nós. Através dele apresentamos soluções através de uma metodologia para desenvolver projetos adequados. ” (1:14 minutos do início do vídeo *Homexperience*).

Novamente Eduardo Carvalho informou: “Precisamos conviver bem com todos, desde o arquiteto, engenheiro até o pedreiro, o eletricista. Todos são importantes no seu papel. Nessa convivência ganhamos em conhecimento e em resultado de trabalho. ” (Anexo E).

4.1.4.2.3 Dogão Burguer

As nossas lojas nos fornecem informações diárias sobre nossos clientes, como: o produto mais consumido, as reclamações pontuais e feitas diretamente ao atendente, os elogios, o público que mais frequenta, etc. A soma de todas as informações que colhemos tem nos atendido. (Valdivino - sócio administrador, Anexo F).

4.1.4.3 Oportunidades produtivas

A identificação de oportunidades produtivas durante a trajetória da empresa é compatível com sua estrutura cognitiva, com a análise das relações de custo/benefício, causa e efeito e com a aprendizagem organizacional, observando o ambiente como um todo, suas vantagens e suas implicações.

4.1.4.3.1 Trapos & Fiapos

Tereza Martins, sócia administradora, assegurou: “O olhar do *designer*, o olhar do arquiteto, o olhar da criatividade diz para a gente se o produto da gente vale ou não. É um retorno que nos ajuda a seguir nesse trabalho. ” (0:08 minutos do vídeo *High Design Expo* 2016).

Somos amantes de produto natural e de artesanato feito à mão. Achamos que existe interpretações de cada artista e de cada artesão e de cada tecelagem na hora que ele amarra um ponto. Cada nó que o tecelão dá no tear é uma história de vida. (Francesca Alzati (lojista), 3:37 minutos do início do vídeo Artesanal - o futuro do design, de Adélia Borges).

Essa divulgação para a gente é um marco. É o nosso termômetro. É o sentir do Brasil sobre o nosso produto. A feira para a gente é fundamental. A gente traz uma novidade, o cliente não gostou, para a gente aquele produto morreu. (Nara Martins (sócia-administradora), 5:52 minutos do vídeo 19ª *Craft Design*, apresentado por Rivanildo Feitosa).

Tereza Martins, informou ainda: “Com o resultado do trabalho, as pessoas (empregados) passaram a acreditar nelas mesmas. Puxa vida, eu sou capaz. ” (2:15 minutos do vídeo *Gente que faz – Bamerindus*).

A empresária Lucila Turqueto assegurou: “O bom artesanato, o artesanato autoral ele só valoriza qualquer casa. É fundamental ter um pouco da história, da nossa história, da história do Brasil inseridas nas casas. É uma tendência fortíssima e que eu aposto. ” (8:11 minutos do início do vídeo Artesanal – o futuro do design, de Adélia Borges).

4.1.4.3.2 HT Center

Observando o crescimento do mercado de tecnologia em Teresina, o empresário Eduardo Carvalho Sousa decidiu trabalhar com serviços e equipamentos especializados em projetos de automação, áudio e vídeo para residências desde 2007. É um dos pioneiros nesse segmento. (Marta Alencar (jornalista) – Revista Cidade Verde, ano 05, edição 130, de 07/02/16, página 24).

José Ribeiro, arquiteto parceiro da HT Center, atestou: “A tecnologia hoje está muito presente na vida das pessoas tanto nas residências como nos escritórios, nas empresas. O sonho de consumo mais atual é esse. É a tendência dos ambientes. ” (11:26 minutos do vídeo *Homexperience*).

4.1.4.3.3 Dogão Burguer

Valdivino da Silva, sócio administrador, informou: “Duas coisas pesaram nessa decisão. A primeira, oferecer ao cliente um produto mais adequado e com isso gerar satisfação. A segunda, para evitar o desperdício, a questão da sustentabilidade ambiental que todos nós devemos ser responsáveis. ” (Anexo F).

O também sócio administrador Fábio Bezerra relatou: “Mudamos de fornecedor várias vezes, mas os problemas de falta de qualidade continuavam. Então decidimos pela fabricação própria. ” (Anexo F).

“Decidimos profissionalizar o desenvolvimento dessas receitas. Pedimos a ajuda de nutricionistas e chefs de cozinha para criarmos receitas exclusivas. Da mesma forma foram os molhos que acompanham os sanduíches. ”, declarou Valdivino da Silva, administrador. (Anexo F).

Felipe Bezerra, administrador informou: “A nossa primeira loja de franquia, recém-inaugurada, está localizada no bairro Dirceu Arcoverde. Identificamos através das redes sociais que muitos moradores daquele bairro se deslocavam para consumir nossos produtos e que desejavam que houvesse uma loja mais próximo. ” (Anexo F).

“A decisão de fabricar os pães veio após várias reclamações. Chegamos a mudar de fornecedor várias vezes, mas nenhum atendeu em qualidade. ”, declarou Felipe Bezerra, sócio administrador. (Anexo F).

4.1.4.4 Coordenação das atividades

Diz respeito a divisão interna do trabalho, níveis de hierarquia e decisão, reconfiguração das estruturas e dos processos de acordo com as mudanças e necessidades da firma, a partir de retroalimentação e reavaliação de decisões tomadas.

4.1.4.4.1 Trapos & Fiapos

“Para atender às especificações do cliente, ou decorador, precisamos alterar o processo produtivo, pois cada peça fabricada segue cores, tamanho e tramas diferentes, o que

termina levando um tempo maior para a adaptação necessária do tear. ”, segundo informou Tereza Martins, sócia-administradora. (Anexo D).

Quando lançamos uma nova coleção, convidamos todos os arquitetos da praça de Teresina para um coquetel de lançamento. Nessa oportunidade apresentamos os produtos, as especificações e o que inspirou a criação. É uma forma de aproximar esses profissionais de nossa loja, criar uma parceria mais firme e divulgar os nossos produtos. (Nara Martins - sócia-administradora, Anexo D).

Eles conseguem entender onde o erro aconteceu e o que deve ser feito para que não mais ocorra. Nessa análise e discussão nós incluímos todos os que trabalham na fabricação, até os que não trabalharam na peça defeituosa, para que entendam o que pode ocasionar o erro, e o que deve ser feito para inibi-lo. A participação de todos é essencial, para ajudar na análise e como forma de aprendizagem. (Tereza Martins - sócia-administradora, Anexo D).

4.1.4.4.2 HT Center

“Nossa metodologia de trabalho está estrategicamente dividida em etapas e abrange todos os pontos importantes de um projeto. ” (Vídeo institucional, a partir de 1:17 minutos do início).

Inácio Herrera, diretor da Disac, esclareceu: “O programa *Homexperience* vem com um pacote de serviços que a loja HT Center tem que se adaptar a esse novo conceito de atendimento e projeto. ” (7:41 minutos do início do vídeo *Homexperience*).

“Nossa responsabilidade não termina na entrega. O pós-venda é um dos nossos diferenciais pois é realizado diretamente por nossa equipe e inclui também um treinamento para os usuários. ” (Vídeo institucional, a partir de 1:17 minutos do início).

Eduardo Carvalho, sócio administrador, declarou: “Em todas as etapas, há a participação efetiva de todos os envolvidos no projeto para não haver retrabalhos ou falhas que prejudiquem o resultado final a ser entregue ao cliente. ” (Anexo E).

4.1.4.4.3 Dogão Burguer

“Tivemos que aprender a fabricar pães. Fomos a São Paulo encomendar uma receita própria de pão para cada tipo de sanduiche e o maquinário necessário. Estamos

desenvolvendo novas receitas de baixa caloria para atender um público diferente, o *fitness*. ”, informou Fábio Bezerra, sócio administrador. (Anexo F).

Valdivino da Silva, administrador, esclareceu: “A franquia segue a mesma proposta das lojas da rede Dogão, com o mesmo cardápio, layout, tamanho e modelo de atendimento aos clientes, pois a nossa loja vem atendendo em eficiência e resultado. ” (Anexo F).

Esses elementos explicam a presença de vantagem competitiva nessas empresas. No entanto, os elementos isoladamente não garantem a sustentabilidade competitiva, pois, de acordo com pesquisadores, além da presença de vantagem competitiva, é necessária ainda a capacidade de acompanhar o dinamismo que envolve as firmas e o ambiente, adaptando-se às condições externas como também influenciando o meio externo. A necessidade de agilidade nas decisões e em todos os processos levou à capacidade dinâmica que tem relação com a vantagem competitiva e o alto desempenho com consistência.

4.2 Vantagem competitiva x mecanismo de isolamento da firma

As empresas estudadas guardam algumas características comuns, como: pequena empresa, empresa familiar, administrador com experiência superior a 30 anos, desenvolvem ações comunitárias, possuem know-how no ramo do negócio, apresentam qualidade nos produtos e serviços, há oferta de fornecedores, os processos básicos são bem definidos, não há sazonalidade, possuem capacidade de redesenhar processos, valorizam seus clientes, divulgam seus produtos, treinam seus empregados e pagam remuneração variável. Essas são algumas particularidades relevantes que podem contribuir para a conquista de uma vantagem competitiva. Mas, mesmo coincidentes, não garantem, por si só, a sustentabilidade competitiva dessas por longos anos.

Nos estudos de Penrose (1959), citada por Kor & Mahoney (2004), a autora destaca alguns mecanismos de isolamento que a firma pode utilizar para manter-se competitiva no mercado. Utilizamos essa teoria para identificar mecanismos de isolamento nas empresas estudadas, aproveitando as características e competências coincidentes às já apontados na análise do tópico anterior para confirmar evidências que justifiquem a presença de vantagem competitiva nessas firmas.

4.2.1 Dependência para o desenvolvimento dos recursos

O recurso de uma empresa limita o que essa mesma empresa é capaz de produzir em determinado momento, ou seja, os recursos limitam as oportunidades produtivas. Por outro lado, o que os recursos poderão render dependerão da capacidade dos homens que os utilizam, e esses mesmos recursos são capazes de moldar as capacidades humanas. Nessa afirmação de Penrose, podemos verificar a forte ligação e dependência do homem para com os recursos e vice-versa, capaz de definir o rendimento e crescimento da empresa.

4.2.1.1 Trapos & Fiapos

A familiaridade de todos que trabalham na empresa com a atividade de tecelagem e os recursos (tear, linhas, taboa, equipe de trabalho) proporciona um ganho na produção e na inovação. O resgate da tradição do lugar e da cultura do artesanato feito em teares faz render os recursos disponíveis dentro da estrutura necessária e apropriada para a atividade. A empresa apresenta uma necessidade de desenvolver produtos com clientes e parceiros, com esforço para acompanhar tendências, renovando e atualizando produtos no intuito de manter a liderança. Essas características e atitudes mostram o empenho dos dirigentes para o bom aproveitamento dos recursos, agregando os conhecimentos externos para melhor potencializar esses recursos.

4.2.1.2 HT Center

O vínculo da loja com a distribuidora Disac proporciona segurança no fornecimento dos produtos, na capacitação dos empregados e na normatização das regras de comercialização dos produtos. A integração vertical com clientes e fornecedores é um ponto de destaque da empresa, com relacionamento duradouro e fiel. A convivência com os parceiros participantes de um mesmo projeto é harmonioso e cooperativo. Esses recursos são bem aproveitados pela equipe HT Center que tem conseguido elevar a sua capacitação através desses recursos, potencializando os mesmos através da identificação de novas necessidades de produtos e serviços e com constantes treinamentos.

4.2.1.3 Dogão Burger

A rede possui recursos de baixa complexidade e de fácil operacionalização, com processos simples, sem diferenciações pontuais. O gerenciamento dos pontos de atendimento, de processamento e delivery são de fácil condução pela simplicidade dos processos, e simples tecnologia. A utilização dos recursos não demanda capacitações mais elevadas. Mesmo assim, o emprego desses recursos exige o cumprimento da padronização de todos os processos desenhados para cada atividade desenvolvida, do processamento dos insumos à entrega do produto. Essa obediência à padronização leva a empresa ao melhor uso de seus recursos para a realização das atividades. A empresa tem demonstrado capacidade de identificar necessidades futuras e emergentes, com inovações constantes.

4.2.2 *Conhecimento específico da empresa*

É o conhecimento da experiência de trabalho, que é propriedade da empresa. Um ativo valioso que não é vendido no mercado, portanto não pode ser adquirido com facilidade. Esse conhecimento não é transferido rapidamente porque depende da realização dos trabalhos e das vivências empresariais. A experiência produz um conhecimento maior sobre as coisas e contribui para o conhecimento objetivo na medida em que seus resultados podem ser transmitidos aos outros. O pensamento da autora é confirmado por Rumelt (2011) quando afirma que é a partir desse conhecimento construído através da experiência que a empresa identificará as suas capacidades e as suas estratégias.

4.2.2.1 Trapos & Fiapos

O conhecimento específico da Trapos & Fiapos está sedimentado na cultura do lugarejo Santa Rita. Faz parte da tradição, do ofício dos antepassados que foi sendo transmitido para os descendentes e aprimorado através das inovações e variações dos produtos fabricados. A empresa dispõe de conhecimento para identificar e solucionar problemas,

avaliando e controlando a qualidade de produtos e serviços. Desenvolve procedimentos internos e divulga as alterações para todos os participantes. A Trapos & Fiapos mantem o constante refinamento do produto como forma de manter a qualidade.

4.2.2.2 HT Center

O histórico dos projetos já realizados com um nível de tecnologia e complexidade elevados gerou um conhecimento específico desse ramo de áudio, vídeo e automação, envolvendo centenas de informações preciosas que vão desde a rede de fornecedores, de assistência técnica, de qualidade de produto, de assertividade nas instalações, etc. A empresa consegue identificar e solucionar os problemas que se apresentam durante a realização dos projetos, controlando e avaliando a qualidade dos serviços, com a compreensão correta do que deve ser feito para evitar erros, desperdícios e retrabalhos. As mudanças implementadas nos processos são divulgadas em todos os setores para não comprometer a continuidade dos negócios e a padronização dos trabalhos.

4.2.2.3 Dogão Burger

O tempo da firma fabricando e vendendo sanduiches fez com que a rede Dogão Burger adquirisse conhecimentos específicos vários. A maioria das inovações e diversificações foram realizadas por ensaio e erro. Essa experimentação fez com que a empresa chegasse ao ponto de competir com grandes empresas multinacionais em pé de igualdade na praça de Teresina. A empresa dispõe de conhecimento suficiente para identificar e solucionar problemas, como também para melhorar produtos e reduzir os custos. Está sempre aprimorando os produtos para não perder a qualidade.

4.2.3 Capacidade idiossincrática de aprender e diversificar

As empresas se diversificam nas direções de suas capacidades e competências. Esse tipo de capacidade em conjunto com a sua posição de mercado assegura uma competitividade

forte e duradoura que a empresa pode desenvolver e que fica difícil a concorrência imitá-la. A capacidade idiossincrática representa um grande diferencial competitivo.

4.2.3.1 Trapos & Fiapos

Muito da capacidade idiossincrática da empresa é inata, já nasceu com a empresa e diz respeito às habilidades e o conhecimento da arte de tecer com o uso do tear. Todos os empregados fazem parte da comunidade Santa Rita onde o artesanato é uma das atividades principais de emprego e renda. Com isso, a trajetória da empresa seguiu na direção dessa cultura artesanal, incluindo fortemente a participação dos parceiros designer na diversificação e estilização dos produtos, e também na solução de problemas. As práticas de consciência ambiental, de reaproveitamento de produtos, somado ao compromisso com a igualdade da equipe levam a empresa a apresentar uma posição forte e especial com crença nos produtos e serviços.

4.2.3.2 HT Center

As competências acumuladas nos longos anos de experiência no ramo de áudio, vídeo e automação, com especializações nas áreas tecnológicas afins contribuiu sobremaneira para o posicionamento da empresa com especial distinção. O compromisso da diretoria para resolver os problemas que se apresentam, sejam durante o projeto, sejam no pós-venda, eleva o conceito da empresa e fideliza clientes. É importante reconhecer que as competências foram adquiridas e aprimoradas não somente com treinamentos, mas também através da convivência com os parceiros de um mesmo projeto, numa troca constante de conhecimentos e práticas de trabalho. A participação do cliente nos projetos também contribui para a formação do conhecimento, satisfação e fidelização. A marca HT Center é sinônimo de elevada credibilidade.

4.2.3.3 Dogão Burger

A empresa conseguiu se posicionar muito bem com a diversificação de produtos diferenciados, de receita única, sem oferta semelhante na praça de Teresina. Durante os anos de experiência a empresa caminhou no sentido de oferecer um produto único, em sabor e textura. Os dirigentes são comprometidos com a identificação e solução dos problemas, com forte consciência de preservação ambiental com a escolha de fornecedores certificados e com procedimentos de descartes sem causar danos à natureza.

4.3 Indicadores de primeira e segunda ordem de aprendizagem

Incluimos neste estudo os comportamentos, capacidades e competências verificados nas empresas que indicam o nível de aprendizagem. Esses indicadores são importantes na análise da capacidade dinâmica que leva a uma vantagem competitiva porque para sustentar qualquer vantagem competitiva é necessária capacidade de desenvolvimento. Relembrando o pensamento de Zollo e Winter (2002), quando define capacidade dinâmica como sendo o padrão aprendido e estável de atividade coletiva através da qual a organização sistematicamente gera e modifica as suas rotinas operacionais em busca de uma melhor eficácia.

Dessa forma, entendemos que a capacidade de aprendizagem da equipe leva às competências, que por sua vez leva à capacidade dinâmica, que favorece à conquista de uma vantagem competitiva, e, por conseguinte, oferece condições ao desempenho organizacional superior. Argyris e Schön (1997) distinguiram a aprendizagem em duas modalidades de acordo com o nível de capacidade e maturidade da equipe. Os indicadores de 1ª ordem dizem respeito ao aprimoramento das habilidades existentes e ao conhecimento para resolver problemas comuns, já experimentados anteriormente. Os indicadores de 2ª ordem referem-se à compreensão de causas não aparentes de problemas e à capacidade de descobrir valores e normas subjacentes. Na sequência, elencamos alguns indicadores de aprendizagem observados em todo material de recolha, inclusive nas impressões e observações da pesquisadora.

Tabela 6. Indicadores de Aprendizagem

INDICADORES DE APRENDIZAGEM		TRAPOS& FIAPOS	HTCENTE R	DOGÃO
1ª Ordem	Identificar novas necessidades de produtos e serviços.	X	X	X
	Envolver os clientes no processo de desenvolvimento de produtos.	X	X	X
	Desenvolver produtos com clientes ou parceiros.	X	X	
	Inovar com frequência.	X	X	X
	Identificar pessoas certas para solucionar problemas.	X	X	X
	Solucionar problemas através do conhecimento.	X	X	X
	Solucionar problemas através de relacionamentos fortes.	X	X	
	Identificar problemas operacionais.	X	X	X
	Avaliar e controlar a qualidade.	X	X	X
	Desenvolver procedimentos internos e divulgar as alterações.	X	X	X
	Melhorar produtos/processos reduzindo custos.	X	X	X
	Acompanhar as tendências.	X	X	X
	Promover treinamentos constantes.	X	X	X
	Atualizar e melhorar os processos.	X	X	X
	Refinar o produto/serviço para manter a qualidade.	X	X	X
2ª Ordem	Práticas de consciência para as mudanças do meio.	X	X	X
	Capacidade de identificar necessidades futuras e emergentes.	X	X	X
	Forte crença nos produtos e serviços.	X	X	X
	Entender o que precisa ser feito para evitar erros e desperdícios.	X	X	X
	Renovação e atualização de produtos e processos para manter a liderança	X	X	X
	Compromisso da diretoria para resolver problemas.	X	X	X

Nota. Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Como já afirmado por algumas teorias aqui descritas, o bom desempenho organizacional estável necessita de uma vantagem competitiva consistente e também sustentável. A conquista dessa vantagem depende de uma capacidade peculiar de interpretar o ambiente e de coordenar os recursos da firma, que os autores nominaram de capacidade dinâmica. Para Loasby (2002), a capacidade dinâmica está ligada ao potencial e aos limites de cognição humana, de tomada de decisão dos agentes em condição de racionalidade limitada, a partir de uma infinidade de dados e de relacioná-los em toda a sua complexidade,

simplificando essa realidade por meio de mecanismos que auxiliem na tomada de decisão. Essa teoria complementa a de Argyris e Schön (1997) no que diz respeito a importância do desenvolvimento cognitivo para melhor análise do ambiente da firma, para o desenvolvimento de competências, para melhor comunicação com os agentes econômicos e melhor assertividade na tomada de decisões.

As empresas estudadas apresentam um número confortável de indicadores de 1ª ordem, que confirmam as competências e capacidades já registradas anteriormente, como: aprimorar continuamente os produtos, processos e serviços, aprender com os erros, identificar as necessidades dos clientes e acompanhar as tendências de mercado, identificar e solucionar problemas que surgem nas atividades básicas, envolver os clientes e demais parceiros no desenvolvimento dos produtos, identificar a pessoa certa para resolver problemas, etc. Com relação aos indicadores de 2ª ordem, as evidências apresentadas foram identificadas somente no nível de direção e de gerência, com poder de decisão. O indicador “entender o que precisa ser feito para evitar erros e desperdício” foi presenciado, também, no nível de execução da equipe da Trapos & Fiapos e da HT Center, em situações de exceção e eventuais. Não foi possível confirmar essa capacidade em todos os empregados do nível operacional o que leva a compreender que, no geral, esse indicador é mais presente somente no nível de direção e gerência, assim como os demais indicadores de 2ª ordem. Segundo Zollo e Winter (2002), a capacidade dinâmica é um padrão aprendido e estável de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de maior eficácia. Na sequência, apresentamos a síntese individualizada das empresas, enfatizando as evidências das análises sob a ótica de cada uma das três teorias privilegiadas neste trabalho.

4.4 Resultado das empresas

4.4.1 Trapos & Fiapos

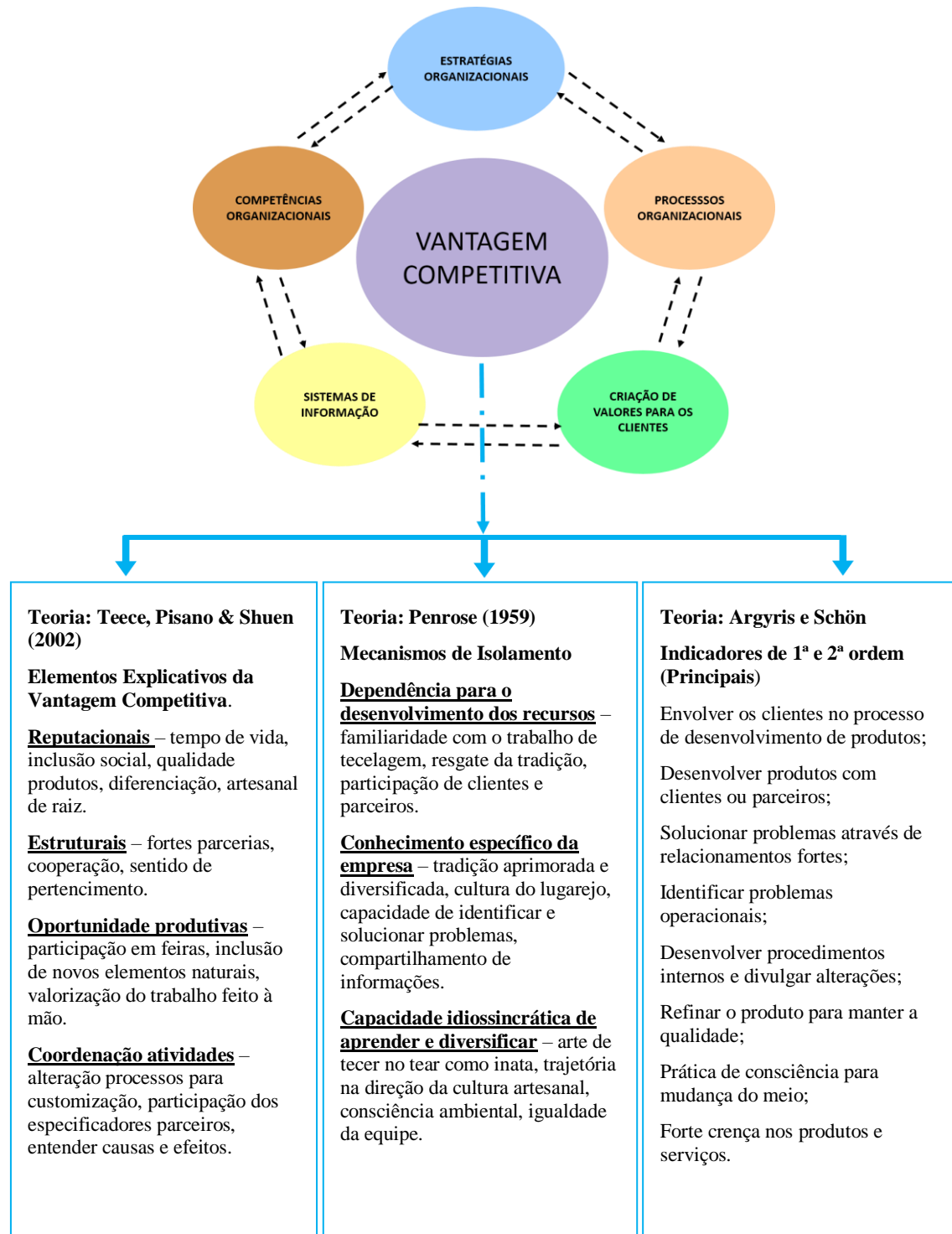


Figura 12. Resultado da empresa Trapos & Fiapos

4.4.2 HT Center

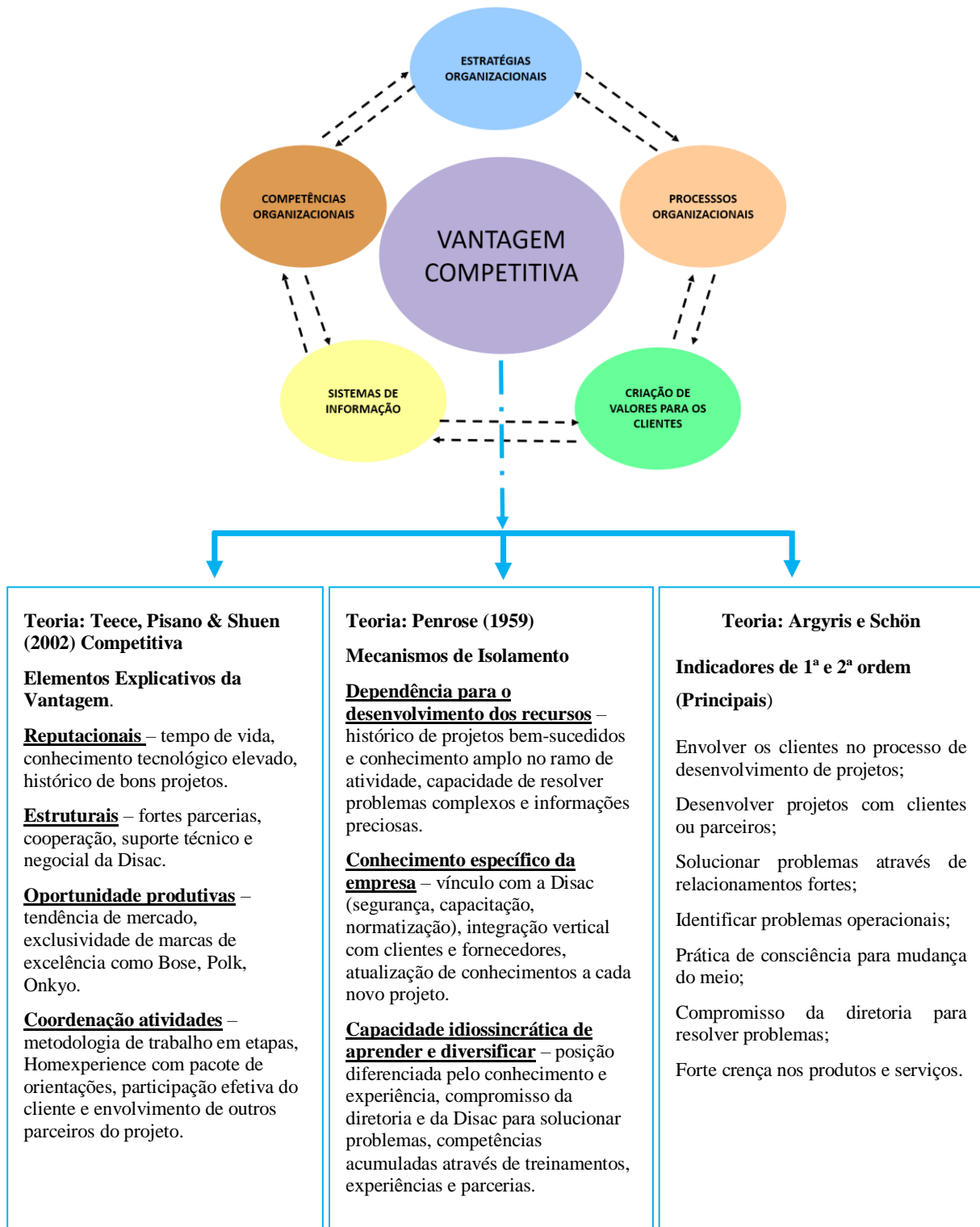


Figura 13. Resultado da empresa HT Center

4.4.3 Dogão Burguer

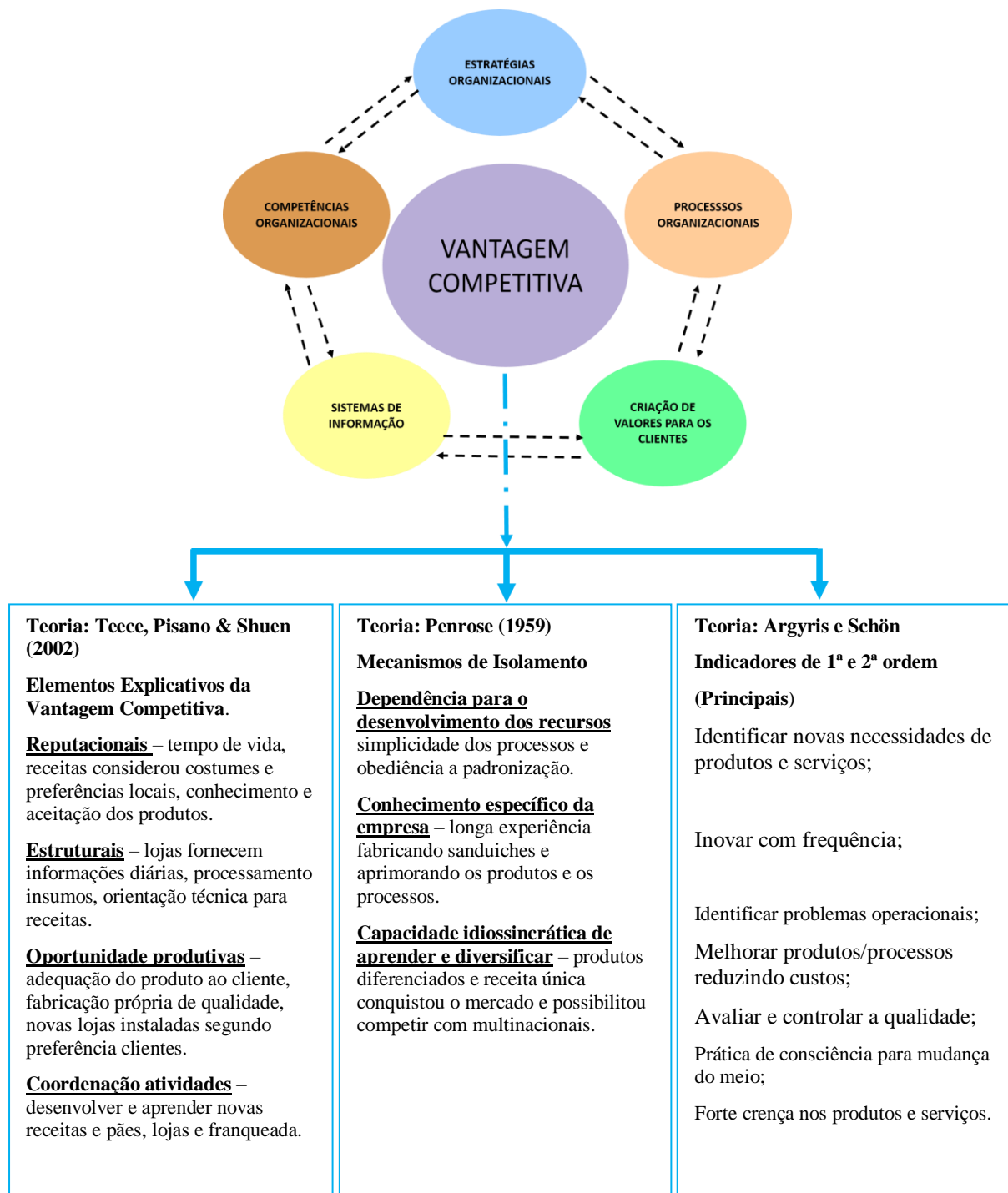


Figura 14. Resultado da empresa Dogão Burguer

Dessa forma, e levando em consideração todos os aspectos elencados anteriormente, compreendemos serem pertinentes todas as cinco hipóteses relacionadas no início deste estudo, pois contribuem valorosamente para o desempenho organizacional sustentável. Para tanto, apresentamos a síntese abaixo, que relaciona as referidas hipóteses aos achados nesta pesquisa. É importante informar que a maioria das características, comportamento e

competências aqui evidenciadas fazem relação com praticamente todas as hipóteses, tendo em vista a especificidade sistêmica comum às organizações empresariais. Apresentamos essas congruências combinadas na forma mais pertinente – achados e hipóteses, que justificam a importância desses pressupostos para a eficácia empresarial, confirmando, por conseguinte, a validação dos mesmos.

Tabela 7. Confirmação das hipóteses

HIPÓTESES	ACHADOS (CARACTERÍSTICAS, COMPORTAMENTOS E COMPETÊNCIAS)	VALIDAÇÃO
A gestão estratégica eficaz influencia positivamente o desempenho empresarial.	Forte crença nos produtos; Visão de mercado; Envolvimento da diretoria na solução dos problemas; Adaptação e modernização; Valorização dos recursos humanos; Aproveitamento dos recursos e competências; Inclusão social; Fortes parcerias de cooperação.	Validada
A gestão efetiva de processos influencia positivamente o desempenho empresarial.	Alteração dos processos para modernização e customização; Compromisso com a qualidade e com as vocações e costumes locais; Metodologia de trabalho; Padronização de processos; Refinamento do produto para manter a qualidade.	Validada
A criação de valor para o cliente influencia positivamente o desempenho empresarial.	Identificação de novas necessidades dos clientes; Customização para melhor atender; Participação efetiva do cliente nos projetos; Preocupação em atender às demandas e preferências dos clientes.	Validada
Os sistemas de informação eficazes influenciam positivamente o desempenho empresarial.	Compartilhamento de informações; Divulgação de mudanças e alterações; Comunicação com parceiros e clientes; Integração tecnológica com fornecedores, clientes e fisco.	Validada
As competências organizacionais relevantes influenciam positivamente o desempenho empresarial.	Inovação com frequência; Igualdade da equipe; Aprendizagem com clientes e parceiros; Disseminação dos conhecimentos; Aprendizagem com os erros; Identificação e solução de problemas.	Validada

Notas. Fonte: Elaborado pela autora.

5 Conclusão

Neste trabalho foram estudadas características, comportamentos e competências da Trapos & Fiapos, HT Center e Dogão Burguer que possam ser a razão do bom desempenho dessas empresas. Após várias consultas, entrevistas, observações, documentários, publicidades e outras fontes de pesquisa, analisamos as recolhas sob a ótica das teorias dos pressupostos iniciais e das demais teorias eleitas para essa análise que pudessem fundamentar o trabalho e alcançar o objetivo principal deste estudo, que é identificar vantagem competitiva que leva algumas empresas a se manterem vivas em um ambiente tumultuado e inconstante.

Apresentamos a síntese dos resultados expostos no capítulo anterior, com as características, comportamentos e competências observadas nas três firmas estudadas que sinalizam como representativas de vantagem competitiva para obter bons resultados de desempenho, de forma eficaz e sustentável. Relacionamos as evidências comuns verificadas nas empresas na mesma sequência do método de análise, ou seja, por teoria.

5.1 Elementos explicativos da vantagem competitiva

Iniciamos pela teoria de Teece, Pisano & Shuen (1997), a respeito da posição, do caminho ou trajetória, e dos processos organizacionais. A seguir, algumas características reputacionais, estruturais, e de comportamento e competências que indicam o aproveitamento de oportunidades produtivas e a coordenação das atividades da empresa:

- ✓ O tempo de existência e de experiência no ramo da atividade – A Trapos & Fiapos e o Dogão Burguer encontram-se com mais de três décadas de existência. A HT Center com 11 anos de vida, mas conta com o conhecimento tácito de um administrador (gerente de vendas) que trabalha no ramo de áudio e vídeo há mais de 40 anos, e os sócios-administradores também participaram de parte dessa experiência pelo vínculo familiar. Esse tempo de prática empresarial favorece a uma visão clara e elevada capaz de prover direção e impactar positivamente na capacidade de prosperar no ambiente, além de uma carteira de parceiros de negócios que ajuda a dar solução aos problemas que se apresentam;

- ✓ Os produtos e projetos são referência em qualidade – as três empresas são bem referidas em seus produtos e nos projetos. A Trapos & Fiapos e o Dogão Burger fabricam e comercializam. A HT Center comercializa e instala projetos de áudio, vídeo e automação;
- ✓ Diferenciação de produtos e adequação dos projetos – as empresas aplicam uma especial distinção nos seus produtos e nos projetos para melhor atender cada cliente, em suas exigências e preferências;
- ✓ Orientação técnica e profissional através de parcerias – a Trapos & Fiapos e a HT Center trabalham fortemente a parceria horizontal com especificadores e demais *stakeholders* participantes do mesmo projeto. A HT Center conta ainda com a consultoria técnica da distribuidora a qual está vinculada. A rede Dogão Burger se orienta tecnicamente com nutricionistas e outros profissionais da gastronomia para desenvolver receitas apropriadas às suas demandas;
- ✓ Participação e elevado respeito ao cliente – observamos que os direcionamentos de todas as ações das empresas são para o pleno atendimento do cliente, da fabricação à venda. O cliente participa mais ativamente nos projetos da HT Center e da Trapos & Fiapos, modificando e adaptando ao seu gosto. As receitas dos produtos ofertados na rede Dogão Burger são desenvolvidas respeitando as preferências e exigências locais;
- ✓ Aprendizado constante – além dos treinamentos periódicos, as empresas promovem e viabilizam o aprendizado diário através da análise dos procedimentos, dos erros e das inovações que o mercado oferece. Essa rotina favorece a verificação e correção das falhas operacionais;
- ✓ Processos de trabalho bem definidos – as três empresas construíram os seus processos de trabalho de forma simples, metodológica e compreensível. A HT Center segue uma metodologia de atendimento fornecida pela distribuidora a que está vinculada. Embora o nível de normalização formal dessas empresas seja precário, elas conseguem organizar, internalizar e acompanhar os processos de trabalho.

5.2 Mecanismos de isolamento da firma

Na análise seguinte, tomando por base a teoria dos mecanismos de isolamento proposta por Penrose (1959), identificamos alguns elementos que evidenciam como sólidas razões para a conquista de uma vantagem competitiva. É importante notar que os pontos

abaixo realçam e confirmam os aspectos anteriormente relacionados, por não se tratar de evidências diferentes, mas análogas, que terminam por desembarcar no mesmo ponto evidenciado:

- ✓ Familiaridade e conhecimento do que faz – as três empresas demonstram facilidade em conduzir as atividades diárias, com segurança e conhecimento do ramo em que atuam. Essa familiaridade facilita a atualização dos conhecimentos e das inovações relativas aos produtos e aos processos de trabalho;
- ✓ Histórico de bons produtos e projetos de qualidade – A Trapos & Fiapos e a HT Center acumulam créditos de bons produtos e projetos realizados com elevado nível de assertividade. A rede Dogão Burguer oferece produtos que competem em pé de igualdade com as grandes redes de *fast food*;
- ✓ Participação de clientes e parceiros – as empresas estudadas constroem os seus produtos e projetos com a participação ativa de clientes e outros parceiros. Essa participação ajuda na entrega final mais aprimorada e compatível com o que o cliente espera, enriquece os processos e agrega valor e novos conhecimentos através do compartilhamento de informações. Nesse sentido, Dorion et al. (2015) levam em consideração a possibilidade de ampliar as potencialidades internas da equipe e promover ganhos intangíveis que contribuem para a produtividade. Essa interação contribui também para a identificação de possibilidades produtivas;
- ✓ Capacidade de identificar e solucionar problemas – apesar das limitações, as equipes das empresas são capazes de perceber e oferecer soluções para problemas corriqueiros. A simplicidade, a fácil compreensão e a coordenação de todas as atividades dos processos favorecem essa capacidade;
- ✓ Conhecimento empírico e experiências acumuladas – as empresas aprenderam bastante em toda sua trajetória, com as mudanças no ambiente, com a vivência e com as parcerias. Esse conhecimento acumulado eleva-as a uma posição privilegiada de capacidade de desenvolvimento com a modificação de rotinas visando à maior eficácia;
- ✓ Consciência ambiental – as três empresas demonstraram preocupação com a sustentabilidade em seus processos, embalagens, evitando o desperdício, reaproveitando os insumos;
- ✓ Exclusividade de produtos – as empresas desfrutam de exclusividade na praça de Teresina da maioria dos seus produtos. A HT Center é revendedora exclusiva de marcas como Bose, Onkyo, Polkaudio e outras. Os produtos da Trapos & Fiapos são

únicos na composição mesclada de taboa e algodão. A Dogão Burguer tem receitas própria de sabor individual.

5.3 Aprendizagem de primeira e segunda ordem

Finalmente, apresentamos as competências comuns de aprendizado de primeira e segunda ordem, de acordo com a teoria de Argyers e Shöen (1997), para verificar o nível de capacidade de desenvolvimento das equipes como complemento de nossa análise. Os dois primeiros itens são mais fortemente observados nas empresas Trapos & Fiapos e HT Center. Da mesma forma anterior, esta verificação confirma as características, comportamentos e competências já elencadas anteriormente, exceto os dois últimos tópicos que são referentes ao aprendizado de segunda ordem, e estão presentes somente no nível gerencial:

- ✓ Desenvolver produtos ou projetos com clientes e parceiros:
 - Orientação técnica e profissional através de parcerias;
 - Participação de parceiros e clientes.
- ✓ Solucionar problemas através de relacionamentos fortes:
 - Tempo de experiência no ramo de atividade e as redes de relacionamento formadas;
 - Orientação técnica e profissional
- ✓ Envolver o cliente no processo de desenvolvimento de produto ou do projeto:
 - Participação e elevado respeito ao cliente.
- ✓ Identificar problemas operacionais:
 - Conhecimento empírico e experiências acumuladas.
- ✓ Prática de consciência para mudança do meio
 - Interpretação do entorno da firma e a coordenação dos recursos inter e intra-firma.
- ✓ Forte crença nos produtos e serviços
 - Acreditam no que faz e na capacidade de sustentabilidade da empresa.

5.4 Considerações finais

O esforço de pesquisa no campo da administração em pequenas empresas se tem mostrado pouco conclusivo por algumas dificuldades que se apresentam na quase totalidade delas, referentes à falta de normalização e acompanhamento dos processos de trabalho. As informações repousam na mente dos administradores e empregados, com poucos registros e avaliações de acompanhamento. Este estudo limitou-se às informações, descrições, opiniões, documentários, divulgações e observações que foram possíveis de recolhas.

A dificuldade brasileira atual tem forçado, compulsoriamente, as empresas a aprenderem novas formas de resistir a situações extremas. Sustentar uma vantagem competitiva é como uma corrida sem fim. Durante a corrida, as organizações precisam aumentar a sua capacidade de adaptação para competir. As empresas estudadas necessitam avançar, e muito, na aprendizagem de segunda ordem para desenvolver a capacidade de percepção de sinais fracos que indicam possíveis problemas futuros. Essa aprendizagem favorece as empresas a desenvolverem práticas que possam guiar as regras de mercado em vez de ser governadas por essas, pois percebendo os sinais fracos, o foco da equipe é de crescente atenção para as mudanças ambientais e para as pequenas anomalias emergentes.

Este estudo apresenta importantes implicações para a prática gerencial das pequenas empresas. As três firmas estudadas – Trapos & Fiapos, HT Center e Dogão Burguer, ficam atentas às práticas corriqueiras dos empregados, comparando às suas práticas anteriores e ao ambiente de operações. Por exemplo: verificando as anomalias, discutindo os erros, aprendendo com as falhas anteriores e difundindo o resultado dessa análise em toda organização. O foco dos funcionários para as mudanças no ambiente e a visibilidade de pequenas anormalidades já é um ganho elevado para inibir o risco dos empregados se tornarem insensíveis com as rotinas estáticas, seguindo somente as regras já definidas.

Outro ponto importante detectado nas firmas analisadas e que podem servir de orientação para as demais pequenas empresas é o envolvimento com os *stakeholders* e a importância real dada ao cliente. A forte parceria desde o desenvolvimento dos produtos, à participação efetiva do cliente na construção e acompanhamento dos projetos, a preocupação em atender às necessidades, a constante sintonia com fornecedores e todos os envolvidos nas cadeias de relacionamentos possibilitam uma aproximação maior da empresa com o ambiente, um maior intercâmbio de informação e aprendizagem constante, uma superior oportunidade

de atender às expectativas dos clientes com diferenciação e exclusividade, e uma melhor possibilidade de solucionar problemas, de modernização e de inovação.

É importante realçar a vasta experiência das três empresas em seu ramo de negócios. A familiaridade com o que faz, o conhecimento empírico e a rede sólida de relacionamento são elementos contribuintes para a vantagem competitiva. A consciência ambiental, o valor e a crença das mesmas com o negócio são fatores que elevam a imagem, a motivação e a resiliência para ultrapassar momentos complexos ou catastróficos. A gestão estratégica e dos processos dessas pequenas firmas estão sendo suficientes para o tamanho e complexidade dessas, mesmo com a pouca formalização. Assim, concluímos este trabalho com os objetivos parcialmente cumpridos. Anteriormente apresentamos algumas características, comportamentos e competências comuns das três empresas analisadas que indicam contribuir para a alta performance organizacional das mesmas. No entanto, o estudo não foi suficiente para apresentar um modelo que servisse de espelho e orientação para as pequenas organizações conquistarem essa boa eficácia empresarial.

As sinalizações de vantagem competitiva dessas firmas que hoje se apresentam, poderão ficar mais fortalecidas ou perderem a significância com mudanças que estão se avizinando, como na legislação brasileira, por exemplo. Este estudo focou apenas pequenas empresas familiares localizadas em uma mesma praça, no período de novembro de 2016 a julho de 2017. Estudar uma gama maior de negócios, por um período mais extenso, em ramos de atividades distintos e praças diferentes, ajudariam a elevar a generalização desses resultados, numa amostra mais refinada que pudesse estender ainda mais os *insights* deste estudo.

6 Bibliografia

- A empresária Teresa do Carmo abre a fábrica Trapos e Fiapos e desvenda os segredos do seu negócio. Inside TV. (14/07/2011). 9:33 minutos. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=X9OjOCzHpGc>.
- Aguilar-Savén, R. S. (2004). *Business process modelling: Review and framework*. *International Journal of Production Economics*, nº 90, p. 129-149. Acedido em março 22, 2017, às 9:21 horas, em http://secure.com.sg/courses/ICT353/Session_Collateral/TOP_04_ART_03_ARTICLE_AGUILAR_Biz_Proc_Modelling.pdf.
- Ahenkora, K & Adjei, E. (2012). *A dynamic capabilities perspective on the strategic management of on industry*. *Journal of Management and Strategy*, v.3, n.3, p.21. Acedido março 9, 2017, as 12:02 horas, em <http://sciedu.ca/journal/index.php/jms/article/viewFile/1416/707>.
- Alencar, M. (07/02/16). Casas inteligentes. Revista Cidade Verde, ano 05, ed. 130, pg. 22-25.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993). *Strategic assets and organizational rent*. *Strategic Management Journal*, v.14, nº 1, pp. 33-46. Acedido em março 21, 2017, às 8:46 horas em <https://pdfs.semanticscholar.org/1d35/850028ff93cad9418034689d585c9deba80e.pdf>.
- Amit, R. & Zott, C. (2001). *Value creation in E-business*. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6-7, p. 493-520. Acedido agosto 26, 2016, às 8:31 horas, em http://scholar.google.com.br/scholar?q=Amit%2C+R.%26+Zott%2C+C.%282001%29.+Value+creation+in+E-business.+Strategic+Management+Journal%2C+v.+22%2C+n.+6-7%2C+p.+493-520.&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5
- Anantatmula, V. S. (2008). *Leadership role in making effective use of KM*. *Vine: The Journal of information and knowledge management systems*, v. 38, n. 4, p. 445-460. Acedido março 14, 2017, às 11:17 horas, em http://scholar.google.com.br/scholar?q=Anantatmula%2C+V.+S.%282008%29+Leadership+role+in+making+effective+use+of+KM.+Vine%3A+The+Journal+of+information+and+knowledge+management+systems%2C+v.+38%2C+n.+4%2C+p.+445-460.+&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5.
- Anderson, E. W., Fornell, C. & Lehmann, D. R. (1994). *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*. *Journal of Marketing*, v.58, nº 3, pp. 53-66. Acedido março 23, 2017, às 8:58 horas, em <https://www0.gsb.columbia.edu/mygsb/faculty/research/pubfiles/927/927.pdf>.
- Argote, L. & Miron-Spektor, E. (2011). *Organizational learning: from experience to knowledge*. *Organizational Science*, v.22, nº 5, pp. 1123-1137, acedido em março 27, 2017, às 15:22 horas, em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3502/mod_resource/content/1/2011%20Organizational%20learning%20-%20form%20experience%20to%20knowledge.pdf.

- Argyris, C. & Schön, D. (1978). *Organizational learning: A theory of action approach*. Addison Wesley, Reading, MA. 1978.
- Barnett, W.P & Pontikes. (2005). *The Red Queen: history-dependent competition among organizations*. Res.Organ. Behav.26, 351-371. Acedido setembro 08, 2016, às 11:03 horas, em http://scholar.google.com.br/scholar?q=Barnett%2C+W.P+%26+Pontikes%2CE.G.%282005%29.+The+Red+Queen%3A+history-dependent+competition+among+organizations&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5
- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal Management, v.17, p.99-120. Acedido agosto 08, 2016, às 9:45 horas, em http://scholar.google.com.br/scholar?q=Barney%2CJ.%281991%29.+Firm+resources+and+sustained+competitive+advantage.+Journal+Management%2C+v.17%2C+p.99-120&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5.
- Barreto, I. (2010). *Dynamic capabilities: a review of past research and an agenda for the future*. Journal of Management, v.36, n.1, p.256-280. Acedido março 14, 2017, às 12:04 horas, em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1003.4589&rep=rep1&type=pdf>.
- Becker, M.C., Lazaric, N., Nelson, R.R. & Winter, S. G. (2005). *Applying organizational routines in understanding organizational change*. Industrial and Corporate Change, v. 14, nº 5, p.p. 775-791. Acedido março 21, 2017, em 8:17 horas, em https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/457068/filename/lazaric_ICC_2005.pdf.
- Berry, L. L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V. A. (1994). *Reassessment of expectations as a comparison standard in reassuring service quality: implications for further research*. Journal of Marketing, vol. 58, pp. 111-124. Acedido em março 28, 2017, às 10:54 horas, em https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/238383276_Reassessment_of_Expectations_as_a_Comparison_Standard_in_Measuring_Service_Quality_Implications_for_Further_Research/links/02e7e53cd16b214f37000000/Reassessment-of-Expectations-as-a-Comparison-Standard-in-Measuring-Service-Quality-Implications-for-Further-Research.pdf.
- Bertalanffy L. (2008). *Teoria Geral dos s: fundamentos, desenvolvimento e aplicações*. Petropolis: Vozes.
- Bocken, N.M.P.; Short, S.W.; Rana, P.& Evans, S. (2014). *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. Journal of Cleaner Production, v.65, p.42-56. Acedido março 14, 2017, as 10:13 horas, em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652613008032>.
- Bolisani, E. & Scarso, E. (1999). *Information technology management: a knowledge-based perspective*. Technovation, v.19, pp. 209-217, acedido em março 27, 2017, às 8:27 horas, em https://www.researchgate.net/profile/Enrico_Scarso/publication/223603186_Information_technology_management_a_knowledge-based_perspective/links/546b5de70cf2f5eb18091ace.pdf.

- Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013). *Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda*. *Journal of Cleaner Production*, v.45, p. 9-19. Acedido março 9, 2017, as 11:01 horas, em http://scholar.google.com.br/scholar?q=Boons+and+L%C3%BCdeke-Freund+%282013&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5.
- Bourdieu, P. *O poder simbólico*. Tradução de Fernando Tomaz. 2ª edição. Rio de Janeiro: Bertrand, 1998.
- Brunetti, M.L., Teixeira, G., Castro, M., Lara, L. F. (2015). Sustainable competitive advantage in construction: study of central region of Paraná. *Revista Brasileira de Estratégia*, v.8, n.2, p.212-228. Acendido em setembro 12, 2017, às 10:32 horas, em <https://periodicos.pucpr.br/index.php/REBRAE/article/viewFile/14135/13568>.
- Cameron, K.S. & Whetten, D.A. (1983). *Models of the organizational life cycle: applications to higher education*. *The Review of Higher Education*. Acedido agosto 08, 2016, as 9:46 horas, em <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED251057.pdf#page=37>.
- Cao, L. & Ramesh, B. (abril 04, 2007). *Agile Software Development: Ad hoc practices or sound principles?* *Browse Journals & Magazines*, v.9. Acedido novembro 2, 2016, às 11:39 horas, em <http://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/4140969/>.
- Cogliser, C. C. & Brigham, K. H. (2004). *The intersection of leadership and entrepreneurship: mutual lessons to be learned*. *The Leadership Quarterly*, nº 15, p. 771-799. Acedido em março 22, 2017, às 14:27 horas, em https://www.researchgate.net/profile/Claudia_Cogliser/publication/228418537_The_Intersection_of_Leadership_and_Entrepreneurship_Mutual_Lessons_to_Be_Learned/links/09e415110104f3417a000000.pdf.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2009). *Research methods in education*. *The Australian Educational Researcher*, v. 36, nº 2. Acedido em março 29, 2017, às 8:23 horas, em http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/25341793/0902_h.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490803402&Signature=yYn7%2FUe35N6rmxS3XOi%2FJOGFtHU%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DResearch_methods_in_education.pdf.
- Costa, M. 29/06/12. Casa onde tudo funciona no controle remoto já é realidade em Teresina. *Jornal O Dia, Caderno Ciência & Tecnologia*, pg. 3.
- Cury, A. (03/03/2016). PIB do Brasil cai 3,8% em 2015 e tem pior resultado em 25 anos. Portal G1. Recuperado de <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/03/pib-do-brasil-cai-38-em-2015.html>
- D'Aveni, R. A.& Dagnino, G.B. (2010). *The age of temporary advantage*. *Strategic Management Journal*, v.31, pp.1371-1385. Acedido em março 22, 2017, às 11:46 horas, em https://www.researchgate.net/profile/Giovanni_Battista_Dagnino/publication/229916347_The_age_of_temporary_advantage/links/004635171b32d8a9e2000000.pdf.
- Day, G. S. & Wensley, R. (abril, 1988). *Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority*. *Journal of Marketing*, v.52, p. 1-20. Acedido março 18, 2017, em

http://scholar.google.com.br/scholar?q=Day+%26+Wensley+%281988&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5.

De Sordi, J. O. (2013). *Elaboração de pesquisa científica: Seleção, leitura e redação*. São Paulo: Editora Saraiva.

Demo, P. (1998). *Pesquisa qualitativa. Busca de equilíbrio entre forma e conteúdo*. Revista Latino-americana de Enfermagem, v.6, nº2, PP. 89-104. Acedido em março 29, 2017. Acedido em http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/9670/1/ARTIGO_PesquisaQualitativaBusca.pdf

Dorion, E. C. H.; Guimarães, J. C. F.; Severo, E. A.; Reis, Z. C.; Prodanov, C. C.; Olea, P. M.; Nodari, C. H. (2015). *Innovation and production management through a just in sequence strategy in a multinational brazilian metal-mechanic industry*. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, v. 9, n. 2, p. 100-107. Acendido em setembro 12, 2017, às 10:53 horas em https://www.researchgate.net/publication/286850590_Innovation_and_production_management_through_a_just_in_sequence_strategy_in_a_multinational_Brazilian_Metal-mechanic_Industry.

Drucker, P.F. (2010). *Inovação e espírito empreendedor: Práticas e princípios*. 10ª Edição. São Paulo. Cengage Learning.

Eisenhardt, K.M. (setembro,1989). *Making fast strategic decisions in high-velocity environments*. *Academy of Management Journal*, v.32, p. 543-576. Acedido março 15, 2017, em <http://www.edtgestion.hec.ulg.ac.be/upload/qualitatif%20-%20eisenhardt-amj-1989-high%20velocity.pdf>.

Eisenhardt, K.M., Martin, J.A. (2000). *Dynamic capabilities: what are they?* *Strategic Management Journal*, v.21, n.10-11, p.1105-1121. Acedido março 15, 2017, em <http://ejournal.narotama.ac.id/files/dyncap10.pdf>.

Escritório Inteligente (2016). H T Center. São Paulo: Recuperado de <http://htcenter.com.br/projeto/escritorio-inteligente-de-engenharia/18/>

Félix Rosângela. (17/03/15). Gente que faz. Banco Bamerindus. 3:12 minutos. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=u1QILg-VrYA>

Fiani, R. (2006). *Teoria dos jogos: para curso de administração e economia*. 2ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

Flynn, B.B., Schroeder, R.G.& Sakakibara, S.(1994). *A framework for quality management research and an associated measurement instrument*. *Journal of Operations Management*, v.11, p.339-366. Acedido em março 10, 2017, em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696397900048>.

Gonçalves, J. E. L. (2000). *As empresas são grandes coleções de processos*. Revista de Administração de Empresas, v.40, nº 1, p. 6-19. Acedido em março 22, 2017, em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (julho-agosto, 1994). *Competing for the future*. Harvard Business Review. Acedido março 18, 2017, em

<http://www29.homepage.villanova.edu/john.kozup/MBA%208610/competing%20for%20future.pdf>.

Hamel, G., Doz, Y.L. & Prahalad, C.K. (1989). *Collaborate with your competitors – and win*. Harvard Business Review, jan-fev, 1989. Acedido março 17, 2017, em <http://docshare01.docshare.tips/files/10647/106477499.pdf>.

Hannan, M.T. & Freeman, J. (abril, 1984). *Structural inertia and organizational change*. American Sociological Review, vol.49, nº 2, p.149-164. Acedido março 17, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Michael_Hannan2/publication/228314327_Structural_Inertia_and_Organizational_Change/links/0046352cee5622b2a6000000.pdf.

Harris., L.C. (2002). *Measuring market orientation: Exploring a market oriented approach*. Journal of Market-Focused Management, v.5, p.239-270. Acedido março 18, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Lloyd_Harris/publication/226590789_Measuring_Market_Orientation_Exploring_a_Market_Oriented_Approach/links/54b3d0f50cf28ebe92e3ecbf.pdf.

Hemingway, C.A. & MacLagan, P.W. (2004). *Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility*. Journal of Business Ethics, v.50, I, p.33. Acedido março 18, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Christine_Hemingway2/publication/226597994_Managers'_Personal_Values_as_Drivers_of_Corporate_Social_Responsibility/links/548f33db0cf225bf66a7fd81.pdf.

High Design Expo 2016 – Depoimento Trapos & Fiapos. (17/11/2016). 0:55 minutos. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=8flvszpkY8I>

Hitt, M. A., Ireland, R. D. (1985). *Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance*. Strategic Management Journal, v.6, pp. 273-293, acedido em março 27, 2017, em <http://ejournal.narotama.ac.id/files/Corporate%20Distinctive%20Competence,%20Strategy,%20Industry%20and%20Performance.pdf>.

Hurley, R.F.& Hult, G.T.M. (1998). *Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination*. The Journal of Marketing, v. 62, p.42-54. Acedido março 18, 2017, em http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31670533/JM98.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489764141&Signature=%2BtZEpM3xSXadduqgmtMkUFG3dA%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DInnovation_Market_Orientation_and_Organi.pdf.

Inside TV – Trapos & Fiapos na 19ª Craft Design. (06/09/2011). 8:53 minutos. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=AGMeT7A2lpQ>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.(2015). Sala de imprensa: A queda do PIB brasileiro nos últimos trimestres. Rio de Janeiro: Recuperado de <http://saladeimprensa.ibge.gov.br>

Juran, J.M. (1994). *A Qualidade desde o Projeto*. (2ª. Ed). São Paulo: Pioneira

- Keen, P. G. W. (1997). *The process edge: creating value where it counts*. Acedido em março 22, 2017, em https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=UbtE6uPjI4UC&oi=fnd&pg=PR9&dq=keen+1997+creating+value&ots=QWt9SxyGJB&sig=gq-UTUwq_iXy7UG2CCJgJSdIYNE#v=onepage&q=keen%201997%20creating%20value&f=false.
- Kim, S. Y., Jung, T. S., Suh, E. H. & Hwang, H. S. (2006). *Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study*. Expert Systems With Applications, v.31, p.101-107. Acedido março 18, 2017, em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.462.4016&rep=rep1&type=pdf>
- Knox, S. & Burkard, A. W. (2009). *Qualitative research interviews*. Education Faculty Research and Publications, v.19, n°4, pp. 566-575. Acedido em março 29, 2017, em http://epublications.marquette.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1121&context=edu_fac&seidman%2Binterview%2Bprotocol%26hl%3Den%26as_sdt%3D0%252C5%26oq%3DSeidman#search=%22seidman%20interview%20protocol%22.
- Kor, Y. Y. & Mahoney, J. T. (janeiro, 2004). *Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of strategic management*. Journal of Management Studies, v.41. Acedido março 18, 2017, em [http://www.business.illinois.edu/josephm/Publications/jms_kor%20and%20mahoney%20\(2004\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/Publications/jms_kor%20and%20mahoney%20(2004).pdf)
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2014). *Princípios de Marketing*. (15ª edição). Editora Pearson Education.
- Lado, A.A. & Wilson, M.C. (1994). *Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective*. Academy of Management Review, v. 19, n° 4, 699-727. Acedido março 18, 2017, em <http://ejournal.narotama.ac.id/files/Human%20resource%20systems%20and%20sustained%20competitive%20advantage.pdf>
- Lado, A.A. & Zhang, M.J. (1998). *Expert systems, knowledge development and utilization, and sustained competitive advantage: A resource-based model*. Journal of management, v.24, p.489-509. Acedido março 18, 2017, em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206399800701>.
- Lado, A.A., Boyd, N.G. & Wright, P. (1992). *A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration*. Journal of Management, v.18, n°1, p. 77-91. Acedido março 17, 2017, em http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/35139615/A_competency-nased_model_of_sustainable_competitive_advantage_toward_a_conceptual_integration_JM__1992.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1489764862&Signature=ZpzIPfLcoIaTmd9rbSzyWkWxVsQ%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_Competency-Based_Model_of_Sustainable.pdf

- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A. *Técnicas de pesquisa*. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e de empresa de pequeno porte. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm
- Lei, D., Hitt, M. A. & Bettis, R. (1996). *Dynamic core competences through meta-learning and strategic context*. Journal of Management, v. 22, nº4, pp. 549-569. Acedido março 29, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Michael_Hitt/publication/245980454_Dynamic_Core_Competences_through_Meta-Learning_and_Strategic_Context/links/0deec53ad819a21593000000/Dynamic-Core-Competences-through-Meta-Learning-and-Strategic-Context.pdf.
- Leybourne, S.A. (2009). *Improvisation and agile Project management: a comparative consideration*. International Journal of Managing Projects in Business, v.2, nº4, p.519-535. Acedido março 18, 2017, em <http://people.bu.edu/sleyb/IJMPB2009%20-%20paper.pdf>.
- Lima, A. C., Carmona, C. U. (2011). *Determinantes da formação do capital intelectual nas empresas produtoras de tecnologia da informação e comunicação*. Revista Administrativa Mackenzie, v. 12, nº1, PP. 112-138. Acedido em março 27, 2017, em <http://www.redalyc.org/html/1954/195417394005/>.
- Loasby, B. J. (2002). *Knowledge, institutions and evolution in economics*. Acedido em março 20, 2017, em [https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=hCGRa9DWHWsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=\).+Knowledge,+institutions+and+evolution+in+economics&ots=eJ5T6bIXhB&sig=iYw2X5IdyUtlGgkAvwOkU39VpEc#v=onepage&q=\).%20Knowledge%2C%20institutions%20and%20evolution%20in%20economics&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=hCGRa9DWHWsC&oi=fnd&pg=PR9&dq=).+Knowledge,+institutions+and+evolution+in+economics&ots=eJ5T6bIXhB&sig=iYw2X5IdyUtlGgkAvwOkU39VpEc#v=onepage&q=).%20Knowledge%2C%20institutions%20and%20evolution%20in%20economics&f=false).
- Lorenzoni, G. & Lipparini, A. (1999). *The leveraging of interfirm relationships as a distinctive organizational capability: a longitudinal study*. Strategic Management Journal, v.20, p.317-338. Acedido março 18, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Andrea_Lipparini/publication/246850958_The_leveraging_of_interfirm_relationships_as_a_distinctive_organizational_capability_A_longitudinal_study/links/5411b66b0cf264cee28b5218/The-leveraging-of-interfirm-relationships-as-a-distinctive-organizational-capability-A-longitudinal-study.pdf.
- March, J. G. (1991). *Exploration and exploitation in organizational learning*. Organizational Science, v.2 nº1. Acedido em março 28, 2017, em <https://sjbae.pbworks.com/f/march+1991.pdf>.
- Martins, G. A.; Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da Investigação Científica para Ciências Sociais Aplicadas*. (2ª edição). São Paulo: Editora Atlas.
- Minayo, M. C. (1993). *O desafio do conhecimento científico: pesquisa qualitativa em saúde*. 2ª edição. São Paulo/Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five as for strategy*. California Management Review. Acedido em março 20, 2017, em

http://scholar.google.com.br/scholar?q=Mintzberg%2C+1987&hl=en&as_sdt=0%2C5&oeq=Mintzberg%2C+1987.

Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes*. 2ª edição. São Paulo: Editora Atlas.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2005). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Acedido em março 21, 2017, em http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/44734163/Henry_Mintzberg-Strategy_Safari_The_Complete_Guide_Through_the_Wilds_of_Strategic_Management_..pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490112538&Signature=YFAgh%2BFgTXdtfHPt02kgOLPG7AE%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DSTRATEGY_SAFARI_A_GUIDED_TOURTHROUGH_THE.pdf.

Moretto, L. A. M., Galdo, A. M. R. & Kern, V. M. (2010). *Uma análise sistêmica sociotecnológica da engenharia de requisitos*. Acedido em março 27, 2017, em <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/16889/15760>.

Nahapiet, J. & Ghoshal, S. (1998). *Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage*. Academy of Management Review, vol. 23, nº 2, p. 242-266. Acedido em março 20, 2017, em <http://eli.johogo.com/Class/p18.pdf>.

Narver, J. C. & Slater, S. F. (outubro, 1990). *The effect of market orientation on business profitability*. Journal of Marketing, v. 54, p. 20 – 35. Acedido março 18, 2017, em <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/narver%20and%20slatter.pdf>.

Nonaka, I; Takeuchi, H. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa*. (20ª Ed). Rio de Janeiro: Editora Campus.

O artesanal é o futuro do design. Adélia Borges. (29/04/2016). 14:20 minutos. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=R-iBLFefGvs>

Oliver, C. (1997). *Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views*. Strategic Management Journal, v. 18, nº 9, pp. 697-713. Acedido em março 28, 2017, em <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings7/oliver1997smj.pdf>.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L. L. (1994). *Reassessmant of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications for further research*. Journal of Marketing, v. 58, pp. 111-124. Acedido em março 23, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Valarie_Zeithaml/publication/238383276_Reassessment_of_Expectations_as_a_Comparison_Standard_in_Measuring_Service_Quality_Implications_for_Further_Research/links/02e7e53cd16b214f37000000/Reassessment-of-Expectations-as-a-Comparison-Standard-in-Measuring-Service-Quality-Implications-for-Further-Research.pdf.

Pinchot III, J. W. (1995). *Por que os empreendedores falham*. São Paulo: Makron Books.

Porter, M. E. (1989). *Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. (27ª Ed). Rio de Janeiro: Campus/Elsevier.

Porter, M. E. (2005). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro, RJ: Campus/Elsevier

- Processos Trapos & Fiapos. 28/10/2015. 5:33 minutos. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=srXUPdJq4pE>.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A.M.A. & Datta, D.K. (1993). *Strategic decision processes: critical review and future directions*. Journal of Management, v.19, nº2, p.349-384. Acedido março 18, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Abdul_Rasheed/publication/222279736_Strategic_Decision_Processes_Critical_Review_and_Future_Directions/links/00b7d533ef6c7ec80d000000/Strategic-Decision-Processes-Critical-Review-and-Future-Directions.pdf.
- Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990). *Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage*. Academy Management Review, v.15, nº1, p.88-102. Acedido março 20, 2017, em <http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/00545.pdf>.
- Revista Veja (10/05/16). 1,8 milhão de empresas fecharam as portas no Brasil. São Paulo: Recuperado de <http://veja.abril.com.br/economia/em-2015>
- Ribeiro, O. M. (2013). *Contabilidade básica fácil*. (29ª edição). São Paulo: Editora Saraiva.
- Richard R. (2011). *Estratégia boa estratégia ruim*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier
- Rockoff, J. E. (março, 2003). *The impact of individual teachers on student achievement: evidence from panel data*. Kennedy School of Government. Acedido março 18, 2017, em <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED475274.pdf>.
- Rosenzweig, E.D. & Roth, A.V. (2005). *Towards a theory of competitive progression: Evidence from high-tech manufacturing*. Production and Operations Management, v.13, nº4, p.354-368. Acedido março 18, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Eve_Rosenzweig2/publication/229882332_Towards_a_Theory_of_Competitive_Progression_Evidence_From_High-Tech_Manufacturing/links/0a85e5302662c10f34000000/Towards-a-Theory-of-Competitive-Progression-Evidence-From-High-Tech-Manufacturing.pdf.
- Rumelt, R. (2011). *The perils of bad strategy*. McKinsey Quarterly. Acedido em março 28, 2017, em <http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/WebHelp/Content/McKinsey%20-%20Perils%20of%20Bad%20Strategy.pdf>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (outubro/2016). Sobrevivência das empresas no Brasil. http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/conheca-melhor-o-ambiente-das-micro-e-pequenas-empresasdestaque19,d6a2f925817b3410VgnVCM2000003c74010aRCRD
- Shaffer, W. D. & Serlin, R. C. (2004). *What good are statistics that don't generalize?* Educacional Researcher, vol.33, nº9, p.p.14-25. Acedido em março 20, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Ronald_Serlin/publication/242547346_What_Good_are_Statistics_that_Don't_Generalize/links/561abe4b08ae78721f9f8cfa.pdf.
- Siegel, P. S. K. (1995). *Automatic technology mapping for asynchronous designs*. Acedido em março 23, 2017, em <http://icwww.epfl.ch/~demichel/graduates/theses/siegel.pdf>.

- Sirmon, D.G., Gove, S. & Hitt, M.A. (2008). *Resources management in dyadic competitive rivalry: the effects of resource bundling and deployment*. Academy of Management Journal, v.51, n° 5, p. 919-935. Acedido março 18, 2017, em https://www.researchgate.net/profile/Michael_Hitt/publication/228171419_Resource_Management_In_Dyadic_Competitive_Rivalry_The_Effects_of_Resource_Bundling_and_Deployment/links/09e4150eb2661c1ee5000000.pdf.
- Stalk, G. (1988). *Time – the next source of competitive advantage*. Acedido em março 20, 2017, em http://allman.rhon.itam.mx/~oromero/OK_Time_The_Next_Source_of_Competitive_Advantage.pdf.
- Teece, D. J. (2007). *Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, v. 28, n° 13, p.p. 1319-1350. Acedido em março 21, 2017, em <https://pdfs.semanticscholar.org/1ccb/69315f9570100ed41e49867b6f89d6e29961.pdf>.
- Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. Strategic Management Journal, v.18, n°7, p.p. 509-533. Acedido em março 20, 2017, em http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30411415/dynamic_capabilities_and_strategic_management.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490019243&Signature=i2jlbyCk0KeBim2ItVpLfpOUC4Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDynamic_capabilities_and_strategic_manag.pdf
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). *Customer intimacy and other value disciplines*. Harvard Business Review. Acedido em março 20, 2017, em http://scholar.google.com.br/scholar?q=Treacy+and+Wiersema+%281993&btnG=&hl=en&as_sdt=0%2C5.
- Turban, D. B. & Greening, D. W. (1996). *Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees*. Academy of Management Journal, v.40, n° 3, p.p. 658-672. Acedido em março 20, 2017, em https://business.missouri.edu/sites/default/files/publication/turban_greening_1997_amj.pdf.
- Vasconcelos, F. C & Cyrino, A. B. (2000). *Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. Revista de Administração de Empresas, v.40, n°4, p.20-37. Acedido em março 20, 2017, em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a03.pdf>.
- Venkatraman, N. (1994). *IT-Enabled business transformation: From automation to business scope redefinition*. Sloan Management Review, v.35, p.73. Acedido em março 20, 2017, em http://www.cs.jyu.fi/el/tjtse56_10/TJTSE56_Syllabus_files/Venkatraman%20-%20IT%20Enabled%20Business%20Transformation%20-%20From%20Automation%20to%20Business%20Scope%20Redefinition.pdf.
- Vieira Filho, G. (2014). *Gestão da qualidade total – Uma abordagem prática*. (5ª edição). Campinas: Editora Alínea.
- Vinayak, P. C., Khan, B. M., Jain, M. C. (2017). Employer branding: sustainable competitive advantage for organizations. International Journal of Emerging Research in Management

- & Technology, v. 6, p. 41-44. Acendido em setembro 12, 2017, em http://www.ermt.net/docs/papers/Volume_6/3_March2017/V6N3-127.pdf
- Wang, C. L., Senaratne, C. & Rafiq, M. (2015). *Success traps, dynamic capabilities and firm*. British Journal of Management, v.26, nº1, pp. 26-44. Acedido março 30, 2017, em https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/files/24137497/BJM_Pure_version.pdf.
- Wernerfelt, B. (1984). *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, v. 5, nº 2, p.p. 171-180. Acedido em março 21, 2017, em [http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/\\$FILE/RBV.pdf](http://www1.ximb.ac.in/users/fac/Amar/AmarNayak.nsf/dd5cab6801f1723585256474005327c8/456e5a8383adcf07652576a0004d9ba5/$FILE/RBV.pdf)
- Williamson, E. O. (1991). *Comparative economic organizational: The analysis of discrete structural alternatives*. Administrative Science Quarterly, v.36, n]2, pp. 269-296. Acedido em março 21, 2017, em <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.589.3365&rep=rep1&type=pdf>
- Winter, M., Smith, C., Morris, P. & Cicmil, S. (2006). *Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network*. International Journal of Project Management, v. 24, p. 638-649. Acedido em março 22, 2017, em http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/43984968/1-s2.0-S0263786306001268-main_1.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490195939&Signature=9nIR4hNVGQ9RNjue3So0DQa5BX4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DDirections_for_future_research_in_projec.pdf.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de caso: Planejamento e métodos*. (2ª edição). Porto Alegre: Bookman. trad. Daniel Grassi
- Zollo, M.& Winter, S.G. (2002). *Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities*. Organization Science, v.13, nº13, pp. 339-351. Acedido março 22, 2017, em http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/2000724/Deliberate_Learning_Zollo_and_Winter.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1490217339&Signature=gME%2BWtrX97VK95uJbkBgh2MXHy0%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DFrom_Organizational_Routines_to_Dynamic.pdf.

Anexo A - Resumo da Empresa Trapos & Fiapos

Empresa familiar genuinamente piauiense, com 34 anos de atividade artesanal e comercial, iniciou as atividades com o nobre propósito de melhorar as condições de vida da população da comunidade Santa Rita, na zona rural de Teresina (PI). A médica sanitarista Tereza Melo preocupada com o número de doenças que a população do lugarejo era acometida, procurou tratar das pessoas de forma preventiva e partiu para um trabalho de ensinamento básico de higiene e saúde. “Tivemos que mostrar o real motivo de tantas doenças. O problema não era só o desconhecimento dos princípios básicos de saúde, mas, e principalmente, a falta de renda”.

Dessa forma, o trabalho médico e social levou Tereza a orientar a comunidade para a importância de um trabalho contínuo que gerasse renda e melhores condições de vida. Nascia assim a microempresa Trapos & Fiapos. Tereza explica a origem do nome da empresa: “Resgatamos a tradição do lugar. No passado muitos moradores do lugarejo trabalhavam com tecelagem, principalmente na confecção de rede de dormir (tradição indígena), que é um utensílio muito utilizado no nordeste do Brasil. Compramos os teares e as linhas, e iniciamos com os tapetes. ” Tereza foi premiada e destacada no programa do Banco Bamerindus, intitulado “Gente que Faz” pelo trabalho solidário e empreendedor.

A empresa permaneceu por vários anos com uma pequena estrutura, um número limitado de produtos, atendendo a um pequeno mercado doméstico local, pois, segundo Tereza, o objetivo era apenas proporcionar um pequeno ganho às famílias que ali trabalhavam. A matéria-prima até então era o fio de algodão de várias cores e espessuras. Em 2001 surgiu um elemento novo como insumo: a taboa. A taboa é um vegetal que floresce nas lagoas, semelhante a uma cana, mas não serve para a alimentação animal. Ela fornece uma palha que, após seca, passou a ser utilizada na trama dos tapetes, apresentando grande durabilidade e resistência. Essa combinação da taboa e algodão tornou-se um produto diferenciado, único, segundo Tereza.

Nos últimos 8 anos, Tereza passou a contar com a ajuda de sua filha, Nara, que se tornou sua sócia e administradora. A partir de então, a Trapos e Fiapos passou por uma reestruturação significativa. Nara explica as principais mudanças: “Os nossos produtos eram de qualidade, mas pouco valorizados. Solicitamos orientação ao Sebrae para um plano de negócios, que nos proporcionou uma nova visão de mercado. Melhoramos a gestão financeira, mudamos para uma melhor localização com estacionamento próprio, e passamos a participar das principais feiras do Brasil. ”

A grande virada, segundo Tereza, foi com a participação em feiras, oportunidade de vendas para todo o país. Hoje, segundo ela, o percentual maior de vendas é para os lojistas das grandes capitais brasileiras. Nara enfatiza a aproximação com os arquitetos: “Confeccionamos as peças no tamanho, gosto e cores escolhidos pelos clientes com a orientação do arquiteto decorador. Totalmente customizadas. ” A participação nas feiras levou a empresa a desenvolver outros produtos. O carro-chefe continua sendo os tapetes, mas encontramos na loja passadeiras, almofadas, jogos americanos, cortinas, confeccionados no algodão, e algodão com taboa, que são os insumos dos produtos, fornecidos por diversos produtores. Eventualmente é utilizado o couro de bode em algum detalhe. Teresa informa que não há dificuldades com fornecedores. A empresa compra de quem oferece o melhor custo-benefício na data da compra. A qualidade é sempre observada com muito rigor para não haver desperdício.

As empresárias falam com satisfação de como a empresa vem prosperando. Apesar de não haver uma padronização de aferição do nível de satisfação dos clientes, Tereza informa que o aumento das vendas, os elogios aos produtos, o retorno dos clientes à loja, as visualizações nos canais de divulgação *facebook*, *instagram*, e o próprio site da Trapos & Fiapos é um sinalizador qualitativo de satisfação e fidelidade. A empresária ouve bastante os clientes e considera as sugestões apresentadas pelos mesmos. Como exemplo citou os tapetes mais coloridos. Apresentou um tapete que, segundo a mesma, foi um exemplo de antecipação de expectativa do cliente, com a introdução de flores típicas da vegetação local.

A história do nascimento da empresa como fonte de emprego e renda para a comunidade levou os empregados a tomarem o negócio para si. Surpreende positivamente o nível de comprometimento e responsabilidade dos mesmos. As sócias passam vários dias sem visitar a fábrica, pois, segundo elas, os operários sabem o que devem fazer, não erram, e dão solução para os problemas corriqueiros. Tereza continua como médica sanitaria, e Nara é advogada. Ambas conseguem conciliar a profissão original à de empresária sem prejuízo ao normal andamento da firma. Ambas se alternam na administração da empresa, no atendimento a clientes potenciais, na participação em feiras e eventos.

Sobre a qualificação da mão-de-obra, Tereza informa que os empregados começam estagiando em todos os setores para terem uma ideia do processo como um todo, desde a separação da taboa até o amarrar do tear. O treinamento é basicamente em serviço, e há grande incentivo à continuidade dos estudos. Os empregados demonstram satisfação pelo trabalho, comprovada pela baixa rotatividade.

Anexo B - Resumo da Empresa HT Center

Empresa comercial com dez anos de existência, faz parte de uma rede de lojas vinculadas a uma distribuidora de produtos do mesmo segmento, a Disac, com sede em São Paulo. Localizada na zona leste de Teresina, e concentrada em apenas um ponto de atendimento, a loja é referência em projetos de áudio, vídeo e automação. Tem como público principal as famílias de classe alta e média alta, e empresas públicas e privadas, segundo o sócio dirigente Eduardo Carvalho.

Com quadro de funcionários enxuto e especializado (apenas dez), a firma tem dois sócios, três administradores, um técnico em automação, um arquiteto, três técnicos em áudio e vídeo, mais os funcionários de atendimento e do setor administrativo. A capacitação dos técnicos exige conhecimentos na área de informática e engenharia elétrica, principalmente. A maioria dos treinamentos são realizados na sede da distribuidora, representando um investimento significativo em valor e tempo. O conhecimento técnico também vem com a experiência. Dessa forma, o dirigente argumenta que a troca de empregado representa um custo a ser considerado e a empresa imprime esforços para evitar a saída dos mesmos, pois o bom desempenho só chega com experiência.

O negócio principal da HT Equipamentos de Áudio, Vídeo e Automação é realizar projeto customizado, que atende às individualidades de necessidades e preferências. Esses projetos vão desde o mais simples como um pequeno *Home Theater*, ao mais sofisticado com vários ambientes com recursos audiovisuais e automação; em corporações e ambientes domésticos. Assim, a equipe de profissionais precisa ser capacitada tanto na área técnica como de atendimento. Segundo o dirigente comercial, Sr. Nonato Lustosa, a empresa procura entender o cliente no primeiro contato, seu estilo de vida, hábitos e necessidades desse, e da família, para propor um projeto que venha melhor atendê-lo. A definição do projeto final normalmente conta com colaboração do arquiteto que ajuda na identificação das prioridades e gostos dos clientes. Essas primeiras informações, se bem identificadas, são garantia de satisfação e fidelização dos clientes. Nonato informou que em Teresina já foram concluídos vários projetos que ficaram como referência nacional, publicados no site da HT Center (www.htcenter.com.br).

A empresa vende equipamentos e tecnologia importados, que são referência mundial. Marcas como Bose, Onkyo, Polkaudio, Control4 compõem todos os projetos. Algumas dificuldades foram listadas pelo dirigente comercial, Sr. Nonato, como o contrabando de equipamentos que são vendidos ilegalmente e comprometem as vendas. Segundo o mesmo, a

concorrência desleal com quem não recolhe tributos afeta o mercado prejudicando as empresas que trabalham de forma legalizada e arcam com carga de tributos exagerada. Além dos produtos oferecidos pela Disac, a empresa adquire de outros fornecedores produtos de marcas diversas, principalmente TV. Os produtos vendidos pela HT Center são ofertados por vários fornecedores, no mercado nacional e internacional.

Os sócios, Eduardo e Gustavo, reforçam os diferenciais da empresa, e citam a qualidade dos produtos e, principalmente, o conhecimento dos técnicos. A empresa já foi solicitada várias vezes para solucionar problemas de deficiência de instalações feitas por concorrentes, que mesmo usando produtos das mesmas marcas da HT Center, não entregam um resultado final satisfatório em qualidade e adequação aos hábitos de vida dos consumidores. Os sócios afirmam categoricamente: “O nosso diferencial é o nosso conhecimento. Nós não vendemos produtos, nós vendemos projetos que atendem e encantam os nossos clientes. Somos superiores na análise inicial da demanda, como também na instalação dos produtos. ”

Apesar da dificuldade de encontrar no mercado empregados capacitados na área, a empresa afirma que esse não representa um risco que venha comprometer o futuro da loja, considerando que os sócios detêm os conhecimentos mais elevados e capacidade de formação de equipe. Assim, segundo Gustavo Carvalho, quando acontecem demissões, a ausência do funcionário não faz diferença no desempenho dos projetos.

A superioridade técnica da empresa chama a atenção dos consumidores, que percebem a excelência do trabalho, mais os benefícios adicionais oferecidos pela HT Center, como: garantia dobrada de assistência dos produtos; o pós-venda de acompanhamento e solução de defeitos junto às oficinas credenciadas; nas solicitações de desinstalação e reinstalação de produtos; no retorno para reprogramações e orientações sobre o uso dos equipamentos, etc. A complexidade dos projetos e, conseqüentemente, o conhecimento requerido, ficaram evidentes no projeto “Escritório Inteligente de Engenharia”, divulgado no site www.htcenter.com/projetos, relatado pelo sócio dirigente Eduardo Carvalho (Anexo E).

Eduardo Carvalho relacionou os planos da empresa para 2017. A empresa pretende ampliar seu mercado no nicho das empresas privadas e públicas, principalmente na instalação de produtos de áudio e vídeo em auditórios, pois oferecem melhor ticket médio. Além da ampliação do mercado, os dirigentes estão avaliando constantemente o desempenho individual de cada empregado para identificar necessidade de treinamento. Segundo Eduardo, os funcionários estão muito voltados para os processos da loja: “Hoje sentimos a necessidade de perceber melhor as necessidades dos clientes, e até apresentar algo que o cliente não tenha

ainda despertado, mas que poderá ter interesse. Hoje, essa sintonia maior com os clientes é somente dos dirigentes. Os demais empregados limitam-se a entregar o que o cliente solicita.”

De acordo com os sócios, algumas ações já apresentaram resultados favoráveis. Gustavo Carvalho citou o tratamento das pequenas anomalias apresentadas nos projetos, percebidas ou não pelo cliente, quando a equipe se reúne para discutir as falhas identificando as causas, e aprender com esses erros, evitando a repetição dos mesmos. “Essa ação, além de reduzir as falhas, e, obviamente, a insatisfação do cliente, despertou nos empregados uma preocupação maior de observância de outras situações que poderiam resultar em problemas futuros para a HT Center. ”

Embora os treinamentos não parem, o nível de capacitação dos empregados vem melhorando, e a cada dia eles elevam o nível de solução, ou inibição de problemas, segundo Gustavo. A competência do trabalho da empresa é percebida pelos clientes, concorrentes, e até pela imprensa local. O sócio dirigente Eduardo já foi convidado várias vezes para programas televisivos, entrevistas em jornais e revistas, palestras para estudantes de arquitetura e engenharia. A HT Center tornou-se um referencial local quando o assunto é *Home Theater* e automação.

Anexo C - Resumo da Empresa Dogão Burguer

Empresa genuinamente teresinense, iniciou o negócio em 1980, através de um pequeno trailer montado em praça pública, com estrutura reduzida e apenas dois funcionários. Àquela época, ofertava apenas cachorro-quente, o que deu origem ao nome “dogão”. Em 1984 foram surpreendidos por uma decisão da prefeitura municipal da obrigatoriedade de desocupar as praças no prazo de 30 dias. A empresa já contava com dez trailers, mostrando capacidade empreendedora, pois em quatro anos, multiplicou por dez os pontos de atendimento.

Com esse ultimato do governo municipal, decidiram locar pontos comerciais para acomodar as instalações e atender os clientes. Segundo o Sr. Valdivino da Silva, sócio dirigente, esse foi o primeiro grande salto da empresa para a prosperidade. Valdivino, que iniciou na empresa como “chapeiro”, fritando os hambúrgueres de carne na chapa para rechear o pão dos sanduíches, passou por quase todas as funções, o que lhe proporcionou uma visão geral de todo o negócio, e uma habilidade ímpar para lidar e conduzir os empregados. Hoje ele é o administrador maior da firma, auxiliado por dois outros administradores, seus enteados Felipe Gomes e Fábio Gomes.

A rede Dogão Burguer fabrica e vende seus sanduíches. A decisão de produzir a matéria-prima dos sanduíches depois de alguns anos, a partir das reclamações e sugestões dos clientes, após verificarem que os fornecedores não atendiam na qualidade esperada, mesmo informando o que esperavam receber, e mesmo após trocarem por diversas vezes de fornecedores. Atualmente, os fornecedores entregam os insumos in natura, e, segundo o sócio Fábio, não há dificuldades com fornecedores, tendo em vista que todos os insumos básicos são facilmente encontrados na praça, por vários ofertantes.

O pão, hoje considerado um dos diferenciais do produto, passou a ser fabricado em padaria própria, e receita própria desenvolvida por padeiro renomado, que criou as receitas e forneceu todo o treinamento para que o pão agradasse em sabor e textura. Logo em seguida, veio a sequência dos hambúrgueres, de diversos tipos de carnes, temperos, espessuras. A empresa mantém um ponto de processamento de todos os hambúrgueres para fornecer às lojas próprias.

O grande diferencial hoje da rede, segundo os seus dirigentes Valdivino, Felipe e Fábio, é a qualidade dos sanduíches, apreciada e declarada nas pesquisas de satisfação dos clientes, que são aferidas periodicamente. A qualidade e sabor dos produtos são sempre apontados como o atrativo das lojas que fazem o cliente retornar e serem fiéis. Os gestores se

envaidecem e chegam a afirmar que não há melhor sanduiche na região. Essa afirmação não é leviana, e é fácil confirmar nas pesquisas e depoimentos de teresinenses e visitantes. A empresa já recebeu convites para se instalar em outras capitais, tamanha a aceitação dos produtos.

Há dois anos, o processo de atendimento passou por uma inovação a partir da sugestão de um cliente. Antes, o cliente era atendido na mesa através de um garçom, que recebia o pedido, passava a demanda para a cozinha, recebia, após pronto, e levava até o cliente, e recebia a conta correspondente. Hoje, o cliente escolhe o seu pedido no balcão de atendimento, efetua o pagamento, e recebe um pager-bip que é acionado por um sinal luminoso e sonoro no momento em que o lanche estiver disponível do balcão. O cliente retorna ao balcão, recebe o pedido, e volta à mesa para o consumo. Essa mudança promoveu melhorias diversas, como: redução do custo com garçons, melhor controle de caixa, e diminuição de reclamações do atendimento das lojas. A tecnologia do pager-bip já vinha sendo adotada em várias franquias de fast food, o que representa apenas um benchmarking, não uma inovação. Os ganhos dessa alteração de processo foram: atender a uma sugestão de cliente, a economicidade conquistada pela empresa, e o controle financeiro do caixa.

Aproveitando a já consolidada apreciação dos produtos, a empresa está entrando no mercado de franquia, com a primeira loja instalada em Teresina, na avenida comercial principal do bairro Dirceu Arcoverde. O modelo desenhado para a franquia (tamanho da loja, produtos ofertados, procedimentos) segue o mesmo padrão das lojas já existentes, que vêm atendendo em eficiência e resultado. Essa estreia como franqueador poderá ser um novo salto que a empresa conquistará, segundo Valdivino. De um trailer em 1980, para sete lojas, mais um centro de processamento, uma padaria, um delivery, e uma franqueada, neste ano. As lojas atuais se localizam na zona leste da cidade, onde habita a maioria da classe média, público-alvo definido no planejamento estratégico da empresa.

Para esse início de 2017, além do projeto piloto de franquia, será inaugurada uma loja diferenciada na avenida Raul Lopes (também na zona leste), onde há várias academias de ginástica, e espaço para caminhadas ao ar livre. O mercado que a empresa pretende alcançar, segundo seus dirigentes, é o fitness, voltado para pessoas que buscam uma vida mais saudável. Assim, o Dogão Burger irá buscar um novo nicho de consumidores, através de sanduiche mais light, com pão integral, e reduzido teor de calorias, além dos sucos e shakes elaborados com a mesma proposta. Para esse novo desafio, o sócio Felipe empenha-se no desenvolvimento dos produtos específicos com a ajuda de nutricionista. “O objetivo é

conseguir “fritar” os hambúrgueres sem gordura, deixando-os mais saudáveis. ”, assegura o mesmo.

Outro grande desafio da empresa é reduzir o turnover, principalmente dos empregados que atendem no horário noturno nas lojas que funcionam 24 horas. A principal razão da saída dos funcionários é a falta de segurança da cidade, que oferece riscos elevados de assaltos na madrugada. A firma tem envidado esforços maiores na melhoria da capacitação dos empregados através de treinamentos de atendimento e boas práticas, o que já sinalizou positivamente nas pesquisas de satisfação. Alguns incentivos aos funcionários, como remuneração variável por tempo de serviço, ou por uma ideia pertinente já refletiram em ganhos. A empresa oferta cinquenta reais por uma boa ideia como forma de incentivar os empregados a pensarem e repensarem o negócio. Desse desafio originou um sanduiche de tamanho menor, que foi bastante elogiado pela clientela. O empregado idealizou quando percebeu que os clientes desperdiçavam parte do lanche. À primeira vista, vender um sanduíche maior e mais caro parecia ser mais interessante para o faturamento da empresa. Mas, evitar o desperdício (apelo à sustentabilidade) e agradar ao cliente falaram mais alto na implementação da decisão. Hoje, o grande público do sanduiche de menor tamanho é o infantil.

Os novos empreendimentos previstos para o início de 2017 (franquia e loja *light*) acrescerão trinta novos cargos de trabalho aos atuais 153, um número significativo para o atual momento de tantas demissões causadas pelo desaquecimento econômico. A empresa prepara-se para o novo salto, com vários treinamentos, inclusive para os gestores que participam de quatro treinamentos, em média, por ano; além da participação em feiras anuais como a Fispal, Fipan, Congrepan. Quando indagados sobre a satisfação dos gestores com o negócio, eles respondem de bate-pronto que de zero a dez, eles atribuem conceito vinte para os negócios da Dogão Burger *Fast Food*, o que sinaliza que a rede de lojas tem retribuído generosamente aos sócios e dirigentes.

Anexo D - Protocolo de Pesquisa – Trapos & Fiapos**QUESTIONÁRIO E ENTREVISTAS PARA AVALIAÇÃO DO ALTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

PRIMEIRA SEÇÃO

SOBRE A EMPRESA

Nome: Martins e Cia Ltda

Nome de fantasia: Trapos & Fiapos

Localização loja: Rua Gardênia, 726, Jóquei, Teresina (PI)

Fábrica: Povoado Santa Rita, Km 5 da rodovia PI-113

Email: contatotraposefiapos@gmail.com

Telefone: 55 86 3233 7999

Site: www.traposefiapos.com.br

Instagram: @traposefiapos

Tempo de firma: 34 anos

Número de sócios: 02

Cargo dos sócios: administradores

Número de funcionários: 15

Linhas de produtos: tapetes, cortinas, passadeiras, jogos americanos, almofadas.

SOBRE O ENTREVISTADO 1

Nome: Tereza do Carmo de Carvalho Melo Martins

Formação: médica

Cargo na empresa: administradora

SOBRE O ENTREVISTADO 2

Nome: Nara Melo Martins

Formação: advogada

Cargo na empresa: administradora

SOBRE A ENTREVISTA

Tipo: face-a-face

Forma de registro dos dados: apontamentos

SEGUNDA SEÇÃO

SOBRE O PESQUISADOR

Nome: Maria Olga Carvalho e Souza

Endereço: Av. João XXIII, 6591, Quadra E, casa 8, bairro Uruguai, Teresina (PI)

Formação: administradora de empresa

SOBRE O ORIENTADOR

Nome: Professor Doutor Álvaro Lopes Dias

ORGANIZAÇÃO RESPONSÁVEL

Nome: Instituto Superior de Gestão

Endereço: Av. Marechal Craveiro Lopes, nº2 A, Campo Grande, Lisboa, Portugal

Site: www.iseg.ulisboa.pt

Tipo de pesquisa: Mestrado

Linha de pesquisa: Gestão nas Organizações

Objetivo da pesquisa: Identificar características e comportamentos que levam ao alto desempenho empresarial

Contribuições da pesquisa: orientar micro e pequenas empresas para o desempenho eficaz

Etapas atuais da pesquisa: pesquisa de campo (informar resumidamente ao entrevistado o que a etapa engloba e como será executada).

TERCEIRA SEÇÃO

ORIENTAÇÕES GERAIS AO PESQUISADOR

- informar o tempo necessário para a entrevista;
 - solicitar que a entrevista aconteça em local calmo e reservado;
 - levar para a entrevista todo o material necessário (documento de identificação para entrada na empresa, lápis, borracha, cadernos, folhas adicionais em branco);
 - observar as informações não verbais (entusiasmo, nervosismo, dúvidas, expressões faciais e corporais);
 - pedir que o entrevistado responda em um contexto mais geral as informações sigilosas;
 - transferir os apontamentos para o formato digital.
-
-

QUARTA SEÇÃO

OBSERVAÇÕES GERAIS AO ENTREVISTADO

- Solicitar que seja espontâneo;
- Informar que tem liberdade para usar o conhecimento e experiência profissional, opinião pessoal;
- Comunicar que pode ser citado exemplo que facilitem ou ilustre a resposta;
- Informar que os dados sigilosos devem ser preservados.

QUINTA SEÇÃO

QUESTIONÁRIO

data: 07/03/2017

Este questionário contém informações básicas e gerais, e deverá ser respondido pelos administradores da empresa de forma consensual.

P (pergunta) R (resposta)

1) EMPRESA E SÓCIOS

P – Qual o setor de atividade da empresa?

R – Indústria artesanal e comércio

P – O que motivou o início do negócio?

R – Inclusão social de pessoas carentes

P – A empresa é familiar? Quantos da família?

R – Sim. As duas sócias, Tereza e Nara, mãe e filha.

P – Os sócios possuem outra ocupação atualmente? Como concilia seus compromissos?

R – Sim. A outra atividade exercida pelas sócias ocupa poucas horas diárias e não compromete o gerenciamento da empresa.

P – Já tiveram experiências profissionais anteriores? As experiências de trabalho anteriores auxiliam na gestão dessa empresa?

R – Sim. De médica e advogada que ainda exercemos. As experiências de trabalho, qualquer que seja esse trabalho, ajuda. No nosso caso, ajuda numa melhor compreensão das necessidades humanas, de direitos e deveres, legalização da nossa atividade, entre outras.

P – Há sazonalidade nessa atividade empresarial?

R – Não.

2) FORNECEDORES

P – Quais as principais matérias-primas utilizadas?

R – algodão e taboa.

P – Há alguma dificuldade para adquirir matéria-prima?

R – Não.

P – Há concentração de fornecedor?

R – Não. A cada nova compra decidimos pela melhor oferta, analisando o custo-benefício.

P – A relação comercial com fornecedores é satisfatória para ambos?

R – Sim.

P – Existe algum tipo de parceria com fornecedores?

R – Não. Apenas a relação comercial de compra e venda.

P - Essa empresa já acatou alguma sugestão de fornecedor?

R – Não.

3) ESTRATÉGIAS

P – O que a empresa leva em consideração quando planeja suas próximas ações?

R – as tendências do mercado, a nossa disponibilidade de caixa, os eventos que irão acontecer.

P - De que forma os dirigentes se informam do que ocorre no mercado, na economia?

R – através da imprensa, noticiários, principalmente.

P – Como são desenvolvidos os produtos?

R – a partir das tendências de mercado desenvolvemos uma nova coleção com a ajuda de um designer.

P – O que é considerado mais importante quando de um novo plano de trabalho?

R – o aquecimento da economia, as demandas. Somos motivados pela expectativa de vendas.

P – A empresa desenvolve ou participa de alguma ação comunitária? De que forma?

R – Sim. Participamos ativamente dos acontecimentos do vilarejo Santa Rita.

P – Seu negócio gera resíduos e qual o destino desses resíduos?

R – Sim. A taboa vira adubo e as sobras de linha viram novos produtos.

P – Como você avalia a imagem da empresa?

R – muito boa.

4) PROCESSOS EMPRESARIAIS

P – Como são divididas as atribuições gerenciais?

R – a Tereza acompanha mais a produção e a Nara a comercialização. Mas as duas estão sempre se ajudando e suprimindo as necessidades momentâneas.

P – Em quantos setores está dividida a empresa?

R – a indústria com 3 setores (compra e recepção dos insumos, a fabricação e a conferência da qualidade final), e o comércio em 2 (vendas e o financeiro).

P – Há um responsável direto pelo gerenciamento de cada setor com atribuições definidas?

R – Sim.

P – Como são desenvolvidos os processos da empresa?

R – com a participação de todos. Não tratamos a empresa como nossa e procuramos inserir os empregados nas discussões. Fazemos, erramos, consertamos, e assim seguimos.

P – As falhas que acontecem são analisadas? Como se dá essa análise?

R – Claro. Observando onde ocorreu o erro e reparando esse erro.

P – Todas as falhas servem de incentivo para aprimorar os processos?

R – Sim.

5) CLIENTES

P – Onde se encontram seus clientes?

R – em todo país. Quase a totalidade das vendas são direcionadas a lojistas. Em Teresina, as vendas são para as classes sociais A, B e C.

P – Onde vende seus produtos?

R – na própria loja, nas feiras do segmento e através do site.

P – Há alguma forma de aferir o nível de satisfação dos clientes?

R – Sim. Através da manifestação verbal do próprio cliente, através do site, instagram.

P – As sugestões dos clientes são acatadas? Tem algum exemplo específico?

R – Sim, sempre que possível. A inclusão de várias cores no tapete foi por solicitação de uma cliente. Hoje a maioria dos produtos são customizados no tamanho, cor, desenho.

P – O acesso de clientes a sua empresa é facilitado?

R – Sim. A loja era instalada em um shopping center e mudamos para uma loja de rua, mais espaçosa, com estacionamento próprio. Isso facilitou o acesso para o cliente.

P – A empresa teve alguma experiência em se antecipar às necessidades de clientes?

R – Sim. Na última feira foi lançada uma coleção com flores que surpreendeu às expectativas dos clientes-lojistas, pois aconteceu uma feira concomitante em Milão onde foram apresentados produtos com padrões florais similares.

6) DE INFORMAÇÃO

P – A empresa dispõe de um de informação eficaz?

R – Melhorou, mas precisa ser aperfeiçoado.

P – Quais os processos estão contemplados no de informação?

R – cadastro de clientes, fornecedores, vendas.

P – Como acontece a renovação, ou atualização, do de informação?

R – deveria acontecer periodicamente, mas na maioria das vezes só renovamos quando apresenta alguma deficiência e somos forçados a renovar.

7) FUNCIONÁRIOS

P – A mão de obra disponível na comunidade é qualificada?

R – não. Embora os novos contratados tenham uma noção do trabalho artesanal, precisamos treina-los.

P – Qual o tempo médio de permanência dos empregados na empresa?

R – 11, 12 anos. Há empregados desde o início da empresa que já estão se aposentando.

P – Existe programa de treinamento? Como acontece?

R – sim, mas não existe uma sistematização. A maioria acontece na fábrica ou na loja.

P – Que tipo de treinamento foi disponibilizado aos funcionários no último ano?

R – em serviço na própria fábrica e no Sesc de atendimento ao cliente.

P – Que tipo de treinamento foi disponibilizado aos dirigentes?

R – design de interiores e de oratória.

P – Houve participação de funcionários em feiras e eventos no último ano?

R – sim. Na Têxtil House Fair e Abimad, ambas aconteceram em São Paulo.

P – Quais as áreas de capacitação que mais interessa a empresa?

R – comércio internacional e design e criação de produtos.

P – Como o funcionário se comporta diante de um problema que surge?

R – nunca ignora o problema e na maioria das vezes ele procura dar solução.

P – Há remuneração variável por desempenho? Que critérios são considerados?

R – sim. A produtividade geral. Não é possível individualizar porque os serviços são diferentes e há os mais complexos que levam maior tempo para concluir.

P – Há outros benefícios além do salário?

R – plano de saúde

P – Os funcionários conseguem tirar alguma lição após um problema que ocorre?

R – eles aprendem com os erros.

SEXTA SEÇÃO

ENTREVISTA INICIAL

data: 07/03/2017

Esta entrevista visa complementar o questionário anterior, realizado na mesma data.

P (pesquisadora) E1 (entrevistado 1) E2 (entrevistado 2)

P- Quais as facilidades e dificuldades de uma empresa familiar?

E1 – quando avaliamos os prós e os contras posso afirmar que no caso de nossa empresa as vantagens superam as desvantagens. Eu (mãe) e Nara (filha) nos conhecemos profundamente. Isso facilita a distribuição das responsabilidades e dos afazeres. Eu sou médica e ainda trabalho como sanitarista por 20 horas semanais. Nara é advogada e tem mais disponibilidade de tempo neste momento. Vamos conciliando dentro do possível.

P- Qual o maior talento de cada uma na condução da empresa?

E2 – Eu sou mais voltada para o mercado, para crescer, inovar. Sugeri a inclusão do couro nos tapetes para a nova coleção. Estamos analisando avançar para o mercado internacional.

E1– Meu foco é mais voltado para os relacionamentos com os empregados, clientes, fornecedores, arquitetos. Acredito que tenho uma facilidade maior de articulação.

P– Sobre a origem da empresa, como surgiu a ideia da tecelagem?

E1 – Convivi durante a minha infância e adolescência no povoado Santa Rita e lembrei-me de uma atividade de tecelagem que era comum na região, e praticamente em todas as famílias havia alguém que tinha essa atividade.

P– O que modernizou e avançou durante esses 34 anos de existência da empresa?

E1 – Começamos fazendo tapetes pequenos comuns e sacolas. Como o tempo, fomos ampliando o tamanho dos tapetes, incluindo outros produtos como jogos americanos, passadeiras e todos os demais que hoje são ofertados. A nossa grande sacada foi a inclusão do capim de taboa nos produtos.

P– O que motivou essas ações de modernização dos produtos?

E2 – Primeiramente, a própria exigência dos clientes que passaram a desejar um produto específico, diferente, que atendesse no gosto e tamanho. Secundariamente, um plano de negócio que desenvolvemos com a orientação do Sebrae há oito anos atrás.

P– Como surgiu a ideia de recorrer ao Sebrae para realizar um plano de negócios?

E1– com a vinda da Nara para a empresa como sócia-administradora, ela começou a perceber que poderíamos dar uma avançada em vários aspectos que precisavam ser melhorados.

P– O que vocês identificaram como pontos que precisavam de melhoria?

E2 – Os principais pontos foram: os produtos muito repetidos e quase nenhuma inovação, a localização da loja no shopping era pouco frequentada, a gestão financeira sem planejamento.

P– Como vocês avaliam o mercado?

E2 - Pelo número de encomendas de lojistas de todo Brasil e pelos novos orçamentos na loja da fábrica.

P– A Trapos e Fiapos é considerada uma empresa artesanal ou uma indústria?

E2 – O trabalho da Trapos e Fiapos é artesanal, mas para a legislação brasileira a empresa que emprega a partir de 01 funcionário deixa de ser artesanato e passa a ser classificada como indústria, com uma carga de impostos maior. Isso termina por encarecer o produto final.

P – Como se dá a parceria com arquitetos e decoradores?

E2 – Através dos serviços que contratamos para a criação de uma nova coleção, através do cliente, através de outros lojistas, em feiras, etc. O nosso trabalho tem uma relação direta com esses profissionais.

P– Vocês afirmaram que os produtos podem ser customizados e que as sugestões dos clientes são acatadas quando possíveis. Como é o reflexo dessa customização nos processos de fabricação?

E1 – Para atender às especificações do cliente, ou decorador, precisamos alterar o processo produtivo, pois cada peça fabricada segue cores, tamanho e tramas diferentes, o que termina levando um tempo maior para a adaptação necessária do tear.

P – A customização representa um diferencial competitivo de valor para a empresa?

E2 – Com certeza. Hoje as pessoas querem exclusividade e harmonia na decoração de suas casas, escritórios. Receber um produto adequado ao seu ambiente é um ponto fortíssimo para a satisfação do cliente.

P- Nas perguntas anteriores (questionário), você afirmou que conseguem superar a expectativa dos clientes. Pode relatar uma situação específica?

E1 - Quando foram incluídas uma diversidade de cores nas peças, por sugestão do próprio cliente, o mesmo ficou exageradamente satisfeito com o resultado da combinação das cores. A partir de então passamos a fabricar tapetes combinando várias cores.

P – No questionário vocês informaram os canais de divulgação e comunicação com o público em geral, site, facebook e instagram. Que ferramentas vocês utilizam para a gestão da empresa?

E2 – utilizamos um *software* de gestão que nos auxilia na administração dos clientes, fornecedores, contábil, estoque. Esse programa foi melhorado após o plano de negócios do Sebrae, pois era uma deficiência da empresa.

P – Como vocês promovem o treinamento dos iniciantes?

E1 – No próprio serviço. Os empregados entram como estagiários e passam por todos os setores de produção, desde a separação e limpeza da taboa até o manuseio dos teares. Esse rodízio por todos os setores, além de oferecer uma visão geral da empresa, ajuda a entender as dificuldades de cada trabalho, o que facilita a colaboração e o trabalho coletivo.

P – De acordo com a informação de vocês, o tempo médio de permanência dos empregados na empresa é elevado. A que você atribui a baixa rotatividade dos empregados?

E1 – A facilidade de deslocamento, a proximidade com a natureza, o convívio com familiares. Quase todos são parentes, amigos próximos, vizinhos. Como todos moram na comunidade, eles se sentem em casa.

P – Vocês informaram que uma das áreas de interesse em capacitação é a de comércio internacional. A empresa já avançou nesse mercado?

E2 – Ainda não. Estamos analisando a legislação e exigências externas para não dá um passo errado. Além disso, a nossa produção é limitada (apenas 15 empregados). É necessário planejamento e aumento da estrutura para abraçar novos mercados.

P – Segundo informação de vocês, os funcionários dão solução para a maioria dos problemas. Explique uma situação em que o funcionário resolveu algum problema quando surgiu, por iniciativa própria?

E1 - Sim. Recebemos uma grande remessa de taboa e o empregado percebeu que o produto não estava no padrão de qualidade que exigimos. Devolveu ao fornecedor pelo mesmo portador.

P – Houve situação em que o funcionário sugeriu algum tipo de melhoria? Ou buscou uma solução previamente, por iniciativa própria?

E1 – Sim. As sobras das linhas eram desperdiçadas. Uma empregada percebeu o desperdício e sugeriu que os pedaços fossem emendados e aproveitados em novos produtos. Hoje a empresa

produz uma segunda linha de produtos (sacolas e tapetes) aproveitando essas linhas e vende com preço mais atrativo. Esse trabalho de emendar linhas é terceirizado às mulheres da comunidade, gerando nova fonte de renda para as famílias.

P – Como foi informada, a remuneração variável é dividida linearmente. Como os empregados mais produtivos aceitaram essa remuneração? Não se sentiram injustiçados?

E1 – eles próprios propuseram essa divisão depois que perceberam que alguns produtos eram mais trabalhosos e demandavam maior tempo para a confecção.

P – Como acontece o aprendizado com os erros?

E1 – Nunca me senti a única dona da empresa desde o princípio. Então procuro não fazer nada sozinha. Para analisar os erros, fazemos uma roda de conversa em volta da peça que saiu prejudicada (fora do padrão de qualidade esperado), e analisamos todos os pontos onde houve falha, lembrando cada etapa do processo de fabricação para entender onde foi o erro e o que pode ser feito para não mais ocorrer.

P – De que forma são desenvolvidas as ações comunitárias. Cite um exemplo específico.

E1 – Sempre com o envolvimento de todos da empresa e outras pessoas da comunidade como os terceirizados e familiares. O esforço é sempre na promoção de melhorias como a reforma da igreja e de seu entorno, numa área de convivência e entretenimento. Essas ações ajudam na melhoria da qualidade de vida dos moradores e na imagem da empresa.

SEGUNDA ENTREVISTA

data: 10/05/2017

Esta entrevista objetiva identificar a presença de vantagem competitiva na empresa.

P – A premiação do Banco Bamerindus, intitulada “Gente que faz”, foi reflexo de resultados sociais verificados com os empregos oferecidos pela Trapos & Fiapos?

E2 – Sim. A partir dos postos de trabalho que a empresa vem gerando ao longo desses 34 anos, as famílias melhoraram a sua condição de vida não somente pela renda mas também pela educação, um conhecimento mais abrangente de noções de saúde, higiene, melhoria das moradias com água tratada, etc. Esse conjunto de benefícios mudou a realidade dos moradores de Santa Rita.

P – Como é percebido o valor social da Trapos & Fiapos?

E1 – É percebido de vários ângulos. Na visão dos empregados, eles reconhecem a nossa intenção de oferecer emprego e renda para a comunidade e os benefícios que eles alcançaram. Na visão da sociedade geral, o reconhecimento vem também pelo mesmo propósito e pela qualidade dos produtos.

P – Como vocês acham que é percebida a imagem e o conceito da empresa?

E1 – essas percepções chegam aos nossos ouvidos de graça. A nossa empresa é reconhecida como uma empresa séria, que além de fabricar e vender produtos ela cuida de pessoas, promove melhorias sociais, preserva a natureza. Somos também bem referida junto a fornecedores e clientes pelas relações comerciais.

P – A sócia Nara recorreu à orientação do Sebrae para desenvolver um plano de negócios que minimizasse os pontos frágeis observados e refletisse em melhorias para a empresa. Essa compreensão da necessidade de melhoria aconteceu somente após a participação da Nara na sociedade. Por quê?

E1 – Antes da chegada da Nara, todo o gerenciamento da empresa era sob a minha responsabilidade. Esse acúmulo de responsabilidades, somada à atividade de médica sanitaria que ainda não me desobriguei, impossibilitavam a promoção de mudanças maiores e mais complexas. A chegada da Nara com um novo conhecimento e uma nova visão foi fundamental para que essas modernizações mais recentes ocorressem.

P – Das ações promovidas após a chegada da sócia Nara, quais as mais importantes para o resultado geral da empresa?

E1 – Todas foram importantes, mas a participação em feiras nacionais e a aproximação com os arquitetos e decoradores melhoraram significativamente a imagem e conceito da Trapos & Fiapos, pela visibilidade e pelo refinamento dos produtos.

P – Qual o produto carro-chefe em vendas?

E2 – Disparadamente os tapetes maiores que delimitam ambientes, pela quantidade vendida e ticket médio que oferecem.

P – Representam quanto em percentual de vendas?

E2 – entre 70% a 75% do valor total das vendas.

P – Quais os aspectos mais valorizados nos produtos da empresa?

E1 – O aspecto artesanal, feito à mão, a originalidade, o uso de fibras naturais, sem danos ambientais.

P – Na relação com arquitetos, decoradores, designer, há alguma outra ação para facilitar essa aproximação além das descritas na primeira entrevista que foram: através do desenvolvimento de novas coleções, através do cliente, em feiras?

E2 – Sim. Quando lançamos uma nova coleção, convidamos todos os arquitetos da praça de Teresina para um coquetel de lançamento. Nessa oportunidade apresentamos os produtos, as especificações e o que inspirou a criação. É uma forma de aproximar esses profissionais de nossa loja, criar uma parceria mais firme e divulgar os nossos produtos.

P – Como vocês enxergam essa parceria com os especificadores (arquitetos, decoradores, designer)?

E2 – Muito boa. Eles nos ajudam a vender, seja por indicação de nossos produtos, seja pelas criações maravilhosas. Só temos a agradecer a esses profissionais.

P – Algum novo conhecimento é adquirido com essa interação com os especificadores? De que tipo, por exemplo?

E2 – Cada novo produto orientado por um especificador traz um aprendizado, seja de combinação de cores, seja de informação de tamanho correto para harmonizar melhor com o ambiente, seja que tipo de fibra a ser usada para deixar a peça mais rústica ou mais refinada. Essas informações servem para trabalhos futuros. Com cada especificador aprendemos algo novo e de grande valia.

P – A empresa consegue introduzir esses conceitos de harmonia, beleza, refinamento para as peças e para os canais de divulgação? De que forma?

E2 – Sim. Todas as peças ofertadas em nossos canais de venda tem a participação de um profissional da área de design. As nossas coleções, a decoração de nossa loja e vitrine são criadas por esses profissionais. Não podemos prescindir da contribuição dos mesmos.

P – Na primeira entrevista vocês informaram que a taboa foi a grande sacada. Por que?

E2 – Pela diferenciação do produto que é único com o uso dessa fibra natural, nas tramas e nós. A taboa é de grande resistência e durabilidade, sem falar do aspecto regional que retrata a natureza local.

P – A inclusão do capim de taboa nas peças confeccionadas não gerou um problema ambiental?

E1 – Não. O capim é retirado várias vezes ao ano, mas não mata a planta, que continua viva e faz crescer novas palhas. Esse capim não serve para alimento humano ou animal, e a retirada dele não causa nenhum prejuízo à natureza.

P – O tempo necessário para adequar o tear à nova peça que será produzida de forma customizada não representa perda na produtividade e na lucratividade por consequência?

E2 – Se analisarmos linearmente que quanto mais peças fabricadas, mais vendas e mais lucro, a resposta seria sim. Mas decidimos pela diferenciação e exclusividade das peças. Então, quando atendemos o cliente no gosto e forma de sua preferência, oferecendo um produto único e específico a ele, podemos cobrar por essa customização. No final, ganhamos por oferecer exclusividade e de acordo com a preferência do cliente.

P – A aferição qualitativa da satisfação dos clientes baseada apenas no retorno do cliente à loja, nas manifestações positivas e no aumento das vendas é suficiente para perceber que a empresa vai bem?

E2 – Entendemos que sim. Recebemos muitos feedbacks positivos relacionados à qualidade, beleza, harmonia das tramas. Os nossos clientes sempre retornam para novas compras ou indicam os nossos produtos para amigos e parentes. Isso tudo sinaliza para uma imagem positiva da empresa.

P – Como acontece o atendimento a clientes?

E2 – Temos o cliente empresário, donos de lojas de móveis e decoração, que atendemos geralmente nas feiras, por e-mail, telefone. Esses representam uma elevada fatia de nossas vendas. E temos o cliente normal que vem até nossa loja, acompanhado ou não de arquiteto ou decorador, e que encomenda ou leva o produto que encontra pronto que atende às suas necessidades e gosto.

P – A Trapos & Fiapos já teve dificuldades para atender clientes?

E1 – Sim. No início decidíamos algumas vezes pelo cliente. Confeccionarmos a peça, em consignação, para o cliente apreciar e comprar, se lhe conviesse. Começamos a perceber que muitas peças fabricadas com esse intento ficavam se avolumando na loja e demorávamos a encontrar um comprador para as mesmas. Isso tinha um custo e terminamos eliminando essa prática.

P – Como acontece o passo-a-passo do processo de venda atualmente?

E2 – Temos na loja um showroom com amostras de todos os tipos de produtos que fabricamos. O cliente pode escolher entre o que já está exposto ou encomendar a sua peça específica, decidindo pelo produto, trama, tamanho, cores. Fechamos a venda e direcionamos a encomenda à fábrica. Como isso, reduzimos o número de peças fabricadas e encalhadas que terminavam como promoção, com preços aviltados. Temos também as vendas através do site, telefone, e-mail.

P – Dentre os s de divulgação, encontra-se o site da Trapos & Fiapos com as informações e fotos dos produtos. A venda online através desse canal é significativa?

E2 – Bem aquém do que gostaríamos. Lançamos o canal de vendas online há dois anos, após o plano de modernização realizado com a consultoria do Sebrae, mas ainda não arrancou. As pessoas visitam o site, mas compram pouco através desse canal.

P – A que vocês atribuem a pouca utilização do canal online para compras dos produtos Trapos & Fiapos?

E2 – Não conseguimos identificar as verdadeiras razões, e percebemos que é uma tendência mundial de compras. Atribuímos talvez à necessidade que o cliente tem de verificar o produto in loco, textura, acabamento.

P – Para as vendas *on line* não há limite territorial e as vendas podem se multiplicar. A empresa já tomou alguma medida para melhorar esse canal de vendas?

E2 – Sim. Estamos empenhados na divulgação mais efetiva de nossos produtos, com participação mais assídua em feiras e firmando parcerias com decoradores renomados. Outra ação, é o aluguel ou cessão de peças para eventos como casamento, outras feiras fora do nosso segmento, congressos, etc.

P– Foi informado na entrevista anterior que os funcionários oferecem solução para quase todos os problemas que aparecem. Que tipo de problemas eles não resolvem?

E1 – Normalmente os problemas que fogem à rotina, que eles nunca vivenciaram, eles ligam para uma das administradoras para se orientar de como devem dar encaminhamento. Uma outra situação é quando a solução do problema envolve algum investimento financeiro, eles não têm alçada para resolver sem a nossa autorização.

P – Quando surge um problema nunca vivenciado, eles simplesmente relatam o problema ou relatam e sugerem uma solução?

E1 – Na grande maioria das vezes eles somente relatam. Essa capacidade de fazer uma análise melhor da situação eles têm dificuldade.

P – Sobre os processos de trabalho corriqueiros, eles seguem repetindo o passo-a-passo, ou apresentam alguma sugestão de melhoria?

E1 – Eles apresentam sugestões, como novos pontos de nós para amarrar os fios, uma forma mais eficiente de aproveitar a taboa com menos desperdício, uma sugestão de alteração de horário de trabalho para atender picos de demanda, etc. Percebo uma preocupação com a empresa, com o trabalho e com a qualidade final desse trabalho. Os funcionários são comprometidos com o negócio da empresa.

P – Esse comprometimento é decorrente de que, principalmente?

E1 – Percebo que eles temem o fracasso da fábrica. Para eles é importante permanecer nesse trabalho, próximo de casa, da família, sem deslocamentos. Outro ponto importante é a afinidade com a atividade de artesanato, com o manuseio dos teares, que termina sendo um trabalho fácil de realizar.

P – O trabalho de artesanato é uma tradição do lugar. As inovações promovidas nas peças com as criações apresentados pelos profissionais da área, a inclusão de novos elementos, formatos diversos, etc., não dificultou a aprendizagem dessa nova forma de tear?

E1 – Tudo que é novo, diferente, precisa ser ensaiado, repetido até acertar. Apesar das diversas inovações, o fato de já haver essa aproximação dos empregados com o artesanato desenvolvido no tear, eles não tiveram dificuldade de compreender e fazer sozinho o seu trabalho. O grau de dificuldade é bem pequeno quando apresentamos algo diferente para ser feito. O número de defeitos também é reduzido.

P – A respeito da análise dos erros feita em uma roda de conversa com todos os funcionários envolvidos naquele processo, o mesmo erro volta a acontecer?

E1 – Dificilmente. Eles conseguem entender onde o erro aconteceu e o que deve ser feito para que não mais ocorra. Nessa análise e discussão nós incluímos todos os que trabalham na fabricação, até os que não trabalharam na peça defeituosa, para que entendam o que pode ocasionar o erro, e o que deve ser feito para inibi-lo. A participação de todos é essencial, para ajudar na análise e como forma de aprendizagem.

P – Como vocês enxergam hoje a Trapos & Fiapos?

E2 – como uma empresa que nunca fugiu de seu maior objetivo que é melhorar a condição de vida dos moradores de Santa Rita. Enxergamos também como uma empresa que tem se modernizado e acompanhado as mudanças.

P – Qual o maior diferencial competitivo da Trapos & Fiapos?

E1 – a autenticidade piauiense que leva adiante suas tradições, cultura e que aproveita os recursos locais para fabricar belos produtos com o que se dispõe aqui na Santa Rita, que é a arte do artesanato, a taboa. Tudo isso nos inspira e nos motiva a seguir adiante.

SÉTIMA SEÇÃO

FINALIZANDO A ENTREVISTA

- Informar ao entrevistado que poderá entrar em contato com o pesquisador para algum comentário adicional ou acréscimo em alguma resposta;
- Solicitar permissão para uma segunda entrevista, ou enviar e-mail, ou telefonar, caso alguma nova questão surgir posteriormente;
- solicitar críticas e sugestões a respeito da entrevista.

OITAVA SEÇÃO

TERMO DE COMPROMISSO

Eu, Maria Olga Carvalho e Souza, brasileira, casada, administradora de empresa, portadora do RG nº 325.569 SSP/PI, CPF nº 186.160.203-06, residente e domiciliada à Av. João XXIII, 6591, bairro Uruguai, na cidade de Teresina (PI), venho através do presente termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade desta empresa e seus dirigentes à minha pesquisa de mestrado iniciada em 2015 e ligada ao Programa de Pós-Graduação do Fórum – Centro de Formação, Estudos e Pesquisas e o ISG – Instituto Superior de Gestão de Portugal, seja durante e/ou após a realização da mesma.

Anexo E - Protocolo de Pesquisa – HT Center**QUESTIONÁRIO E ENTREVISTAS PARA AVALIAÇÃO DO ALTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

PRIMEIRA SEÇÃO

SOBRE A EMPRESA

Nome: HT Equipamentos de Áudio e Vídeo Ltda

Nome de fantasia: HT Center

Localização: Av. Senador Area Leão, 2020, salas 3 e 4, bairro Jóquei, Teresina (PI)

Email: teresina@htcenter-teresina.com.br

Telefone: 55 86 3233 3906

Site: www.htcenter.com.br

Instagram: @htcenterteresinapi

Tempo de firma: 11 anos

Número de sócios: 02

Cargo dos sócios: administradores

Número de funcionários: 10

Linhas de produtos: para automação, home theater, auditórios (caixas de som, televisores, telas, projetores, outros).

SOBRE O ENTREVISTADO 1

Nome: Eduardo Carvalho e Sousa

Formação: economista

Cargo na empresa: administrador

SOBRE O ENTREVISTADO 2

Nome: Gustavo Carvalho e Sousa

Formação: administrador de empresa

Cargo na empresa: administrador

SOBRE O ENTREVISTADO 3

Nome: Raimundo Nonato Souza

Cargo na empresa: administrador

SOBRE A ENTREVISTA

Tipo: face-a-face

Forma de registro dos dados: apontamentos

SEGUNDA SEÇÃO

SOBRE O PESQUISADOR

Nome: Maria Olga Carvalho e Souza

Endereço: Av. João XXIII, 6591, Quadra E, casa 8, bairro Uruguai, Teresina (PI)

Formação: administradora de empresa

SOBRE O ORIENTADOR

Nome: Dr. Álvaro Lopes Dias

ORGANIZAÇÃO RESPONSÁVEL

Nome: Instituto Superior de Gestão

Endereço: Av. Marechal Craveiro Lopes, nº2 A, Campo Grande, Lisboa, Portugal

Site: www.iseg.ulisboa.pt

Tipo de pesquisa: Mestrado

Linha de pesquisa: Gestão nas Organizações

Objetivo da pesquisa: Identificar características e comportamentos que levam ao alto desempenho empresarial

Contribuições da pesquisa: orientar micro e pequenas empresas para o desempenho eficaz

Etapas atuais da pesquisa: pesquisa de campo (informar resumidamente ao entrevistado o que a etapa engloba e como será executada).

TERCEIRA SEÇÃO

ORIENTAÇÕES GERAIS AO PESQUISADOR

- informar o tempo necessário para a entrevista;
 - solicitar que a entrevista aconteça em local calmo e reservado;
 - levar para a entrevista todo o material necessário (documento de identificação para entrada na empresa, lápis, borracha, cadernos, folhas adicionais em branco);
 - observar as informações não verbais (entusiasmo, nervosismo, dúvidas, expressões faciais e corporais);
 - pedir que o entrevistado responda em um contexto mais geral as informações sigilosas;
 - transferir os apontamentos para o formato digital.
-
-

QUARTA SEÇÃO

OBSERVAÇÕES GERAIS AO ENTREVISTADO

- Solicitar que seja espontâneo;
 - informar que tem liberdade para usar o conhecimento e experiência profissional, opinião pessoal;
- Comunicar que pode ser citado exemplo que facilitem ou ilustre a resposta;
- informar que os dados sigilosos devem ser preservados.

QUINTA SEÇÃO

QUESTIONÁRIO

data: 23/03/17

Este questionário contém informações básicas e gerais, e deverá ser respondido pelos administradores da empresa de forma consensual.

P (pergunta) R (resposta)

1) EMPRESA E SÓCIOS

P – Qual o setor de atividade da empresa?

R – comercio varejista de áudio, vídeo e automação.

P – O que motivou o início do negócio?

R – os negócios da família no mesmo segmento

P – A empresa é familiar? Quantos da família?

R – sim. Os dois sócios-administradores que são irmãos, e o pai que é administrador.

P – Os sócios possuem outra ocupação atualmente? Como concilia seus compromissos?

R – sim. O sócio Gustavo exerce também a função de bancário. Estamos conseguindo administrar nas horas fora do expediente bancário.

P – Já tiveram experiências profissionais anteriores? As experiências de trabalho anteriores auxiliam na gestão dessa empresa?

R – sim. Já exercemos a função de bancário e de empresário. Essas experiências nos ajudam na solução dos problemas diários.

P – Há sazonalidade nessa atividade empresarial?

R – não.

2) FORNECEDORES

P – Quais os principais produtos comercializados?

R – caixas de som, televisores, receivers, dimmers, telas e outros necessários aos projetos de áudio, vídeo e automação.

P – Há alguma dificuldade para adquirir os produtos?

R – não. Utilizamos produtos de primeira linha, de fornecedores autorizados e legalizados.

P – Há concentração de fornecedor?

R – sim. A Disac é a principal distribuidora e dona da marca de rede de lojas HT Center. Além da Disac, comprados de outros fornecedores.

P – A relação comercial com fornecedores é satisfatória para ambos?

R – Sim.

P – Existe algum tipo de parceria com fornecedores?

R – com a Disac e com a Sony.

P - Essa empresa já acatou alguma sugestão de fornecedor?

R – sim.

3) ESTRATÉGIAS

P – O que a empresa leva em consideração quando planeja suas próximas ações?

R – o lançamento de novos produtos, de novas parcerias ou algum evento local como feiras, amostras do segmento e o mercado de maneira geral.

P - De que forma os dirigentes se informam do que ocorre no mercado, na economia?

R – acompanhamos diariamente sob pena de perdermos financeiramente, pois vendemos mercadoria que acompanha a variação do dólar. O mercado e a economia local também servem de sinalizadores para futuras compras, promoções, etc.

P – Como são desenvolvidos os produtos/processos?

R – os produtos não podemos interferir. Os processos são frequentemente alterados em razão das demandas e das customizações.

P – O que é considerado mais importante quando de um novo plano de trabalho?

R – o cenário político e econômico brasileiro que determina o destino de nossas empresas. Nos últimos meses sofremos com as grandes variações do dólar, mudança na legislação e tributação.

P – A empresa desenvolve ou participa de alguma ação comunitária? De que forma?

R – sim. Os produtos que saem de linha com o avanço tecnológico são doados a entidades filantrópicas.

P – Seu negócio gera resíduos e qual o destino desses resíduos?

R – não.

P – Como você avalia a imagem da empresa?

R – ótima.

4) PROCESSOS EMPRESARIAIS

P – Como são divididas as atribuições gerenciais?

R – temos 3 gerentes. O de projetos, o de vendas e o administrativo.

P – Em quantos setores está dividida a empresa?

R – em 3, de acordo com as responsabilidades de cada gerente.

P – Há um responsável direto pelo gerenciamento de cada setor com atribuições definidas?

R – sim

P – Como são desenvolvidos os processos da empresa?

R – seguimos um roteiro fornecido pela Disac com os passos para o atendimento, venda, instalação e pós-venda. Esse roteiro serve de guia para os demais processos existentes.

P – As falhas que acontecem são analisadas? Como se dá essa análise?

R – sim. As falhas são geralmente analisadas no local do projeto com a participação dos empregados.

P – Todas as falhas servem de motivação para aprimorar os processos?

R – com certeza.

5) CLIENTES

P – Onde se encontram seus clientes?

R – a maioria em Teresina. Mas vendemos para outras cidades do Piauí, do Ceará e Maranhão, que são estados vizinhos.

P – Onde vende seus produtos?

R – quase toda venda acontece na loja. Vendemos eventualmente no endereço do cliente, ou por telefone.

P – Há alguma forma de aferir o nível de satisfação dos clientes?

R – nada sistematizado, mas avaliamos de forma qualitativa através de feedback e do retorno dos clientes para novas compras. As redes sociais possuem ferramentas que auxiliam nessa

avaliação como o número de curtidas, os comentários, onde estão situados os seguidores, faixa etária, etc.

P – As sugestões dos clientes são acatadas? Tem algum exemplo específico?

R – praticamente todas. Os projetos são desenvolvidos e executados de acordo com as informações e exigências dos clientes.

P – O acesso de clientes a sua empresa é facilitado?

R – totalmente. Inclusive o horário de atendimento que às vezes acontece fora do horário comercial por necessidade do cliente.

P – A empresa teve alguma experiência em se antecipar às necessidades de clientes?

R – sim. No site da loja tem um projeto nominado “escritório inteligente” que surpreendeu o cliente nos quesitos de economia, segurança e controle.

6) DE INFORMAÇÃO

P – A empresa dispõe de um de informação eficaz?

R – até o ano passado o nosso não atendia. Mudamos para o Conta Azul, com plataforma moderna que interage com outras plataformas, como a bancária, por exemplo.

P – Quais processos estão contemplados no de informação?

R – basicamente todos. Cadastro de fornecedores, de produtos, de clientes, compras, vendas, saldos bancários, estoque.

P – Como acontece a renovação, ou atualização, do de informação?

R – esse programa que utilizamos é gerenciado e atualizado pelo próprio fornecedor do programa sempre que há uma necessidade. Não nos preocupamos e nos oferece muita segurança.

7) FUNCIONÁRIOS

P – A mão de obra disponível na comunidade é qualificada?

R – não. Na verdade, o mercado oferece profissionais que estão num nível bem aquém de capacitação. Isso representa um investimento significativo quando há necessidade de recrutamento.

P – Qual o tempo médio de permanência dos empregados na empresa?

R – 6 anos.

P – Existe programa de treinamento? Como acontece?

R – sim, obrigatoriamente. Priorizamos dois treinamentos iniciais, de atendimento (comportamental) e de eletrônica básica quando o recém-admitido não é capacitado.

P – Que tipo de treinamento foi disponibilizado aos funcionários no último ano?

R – foram todos voltados para a parte técnica, apresentando produtos com novas tecnologias que foram lançadas.

P – Que tipo de treinamento foi disponibilizado aos dirigentes?

R – também de novas tecnologias. O treinamento aos dirigentes foi realizado na sede da distribuidora Disac, em São Paulo.

P – Houve participação de funcionários em feiras e eventos no último ano?

R – sim. Expolux e Eletrolar Show, em São Paulo.

P – Quais as áreas de capacitação que mais interessa a empresa?

R – eletroeletrônica, informática, arquitetura.

P – Como o funcionário se comporta diante de um problema que surge?

R – na maioria das vezes o funcionário comunica à gerência e aguarda uma orientação ou decisão. Eles conseguem solucionar problemas corriqueiros.

P – Há remuneração variável por desempenho? Que critérios são considerados?

R – sim. Os vendedores recebem um percentual do valor dos produtos que vendem, e os instaladores recebem um percentual do valor dos equipamentos que instalam.

P – Há outros benefícios além do salário?

R – não.

P – Os funcionários conseguem tirar alguma lição após um problema que ocorre?

R – na maioria das vezes sim. A dificuldade é que as tecnologias avançam e um novo problema não pode ser resolvido com a mesma solução anterior.

SEXTA SEÇÃO

PRIMEIRA ENTREVISTA

data: 23/03/17

Esta entrevista visa complementar o questionário anterior, realizado na mesma data.

P (pesquisadora) E1 (entrevistado 1) E2 (entrevistado 2)

P – Vocês informaram que a motivação para o ramo de negócio teve origem familiar. Como aconteceu?

E1 – O nosso pai trabalhou a vida toda como empresário de áudio e vídeo. Já nascemos convivendo com esse tipo de negócio, e a partir de 10 anos de idade passamos a ajudá-lo no comércio nas horas vagas.

P – Quais as facilidades e dificuldades de uma empresa familiar?

E2 – As facilidades superam as dificuldades, com certeza. Como facilidades, pode-se falar da confiança extrema e do conhecimento do outro. Como dificuldade é o risco de um conflito familiar. Temos conseguido administrar isso até então.

P – Qual o maior talento de cada um dos sócios?

E1 – Vou falar do meu irmão Gustavo. Ele tem uma grande habilidade negocial, de saber ouvir, de chegar a um consenso sem deixar arestas. É administrador de empresas e bancário, o que facilita nos trabalhos administrativos e contábeis da empresa.

E2 – O Eduardo detém o conhecimento mais elevado nas tecnologias que vendemos. É curioso e estudioso nessa área.

P – Qual o terceiro membro da família que gerencia as vendas?

E2 – O nosso pai. Aproveitamos a experiência de 40 anos de trabalho no mesmo ramo de atividade. Iniciamos nosso aprendizado com ele.

P – Como surgiu a oportunidade da HT Center?

E1 – Como informamos, a HT Center é vinculada a uma grande distribuidora de produtos de áudio, vídeo e automação, a Disac. O sócio maior da distribuidora foi diretor de um fabricante de televisores por muito tempo aqui no Brasil e teve relacionamento comercial com o nosso pai. Quando ele decidiu criar uma rede de lojas para vender os produtos da distribuidora, ofereceu à nossa família a concessão de uma das lojas.

P – A empresa se limita a vender somente os produtos fornecidos pela distribuidora a qual está vinculada?

E2 – Não. Essa é uma grande vantagem para nós. Vendemos os produtos fornecidos pela Disac, prioritariamente, mas estamos liberados para comprar de outros fornecedores, desde que relacionados à nossa atividade comercial.

P – Que produtos a HT Center adquire de outros fornecedores?

E2 – Todos os produtos que complementam os nossos projetos, como: televisores, projetores, cabos, telas de projeção, fechaduras, etc.

P – Cite as principais marcas comercializadas pela empresa.

E2 – Control4, Polkaudio, Onkyo, Sony, Panasonic, Staner, Yale. As três primeiras são fornecidas pela Disac.

P – Qual o produto carro-chefe da loja?

E2 – Conjuntos integrados e televisores.

P – Como é a convivência com os demais profissionais de diversas áreas durante a realização do projeto?

E1 – Muito boa. Aprendemos a trabalhar juntos e continuamos sintonizando essas relações. Precisamos conviver bem com todos, desde o arquiteto, engenheiro até o pedreiro, o eletricitista. Todos são importantes no seu papel. Nessa convivência ganhamos em conhecimento e em resultado de trabalho.

P – Além da convivência com esses profissionais durante o projeto, a empresa tem algum programa ou estratégia para criar e fortalecer o relacionamento com esse público específico?

E1 – Sim. A Disac lançou o programa Homexperience que visa a uma melhor parceria com arquitetos e especificadores. É um programa de retribuição pela indicação de nossos produtos e serviços. A premiação se dá através de bônus que podem ser utilizados em viagens e compras através de empresas parceiras.

P – De que forma a empresa consegue conciliar o projeto original com as orientações e sugestões do cliente?

E1 – Um projeto mais robusto leva um tempo razoável para ser finalizado. Precisamos trabalhar na obra desde a etapa da instalação elétrica com a colocação de cabos nos eletrodutos. Na etapa seguinte, o recorte de gesso para fixação de caixas de som e tomadas elétricas. No final da obra é que instalamos os produtos de áudio e vídeo. Em todas as etapas, há a participação efetiva de todos os envolvidos no projeto para não haver retrabalhos ou falhas que prejudiquem o resultado final a ser entregue ao cliente.

P – Nesses projetos mais robustos há algum tipo de refazimento, retrabalhos?

E1 – Sim. Há retrabalhos pelas oscilações de energia. Minimizamos esses contratempos com a colocação de condensadores de energia. Os problemas reduziram bastante.

P – Como é o processo de atendimento da maioria dos clientes?

E1 – A rede de lojas HT Center segue alguns passos para padronizar e facilitar o atendimento: briefing (conhecimento do cliente, hábitos, necessidades), visita técnica no local, desenvolvimento do pré-projeto (sugestões de produtos e funcionalidades), projeto final, infraestrutura necessária, segunda visita técnica para conferir a infraestrutura, instalação, *set-up* (ajustes e calibrações), entrega e pós-venda.

P – Sobre a aferição da satisfação dos clientes, como é mensurado esse índice?

E1 – Não há aferição formal. O feedback chega através de várias fontes: do cliente, do arquiteto, de amigos e familiares do cliente, de decoradores e outros profissionais que trabalharam no mesmo projeto. O índice de clientes satisfeitos é bastante elevado. O contrário, quase não verificamos porque procuramos finalizar o projeto sem deixar nenhuma pendência que cause descontentamento ao cliente.

P – Com o mundo globalizado, a HT Center tem alguma dificuldade de competir vendendo produtos de multinacionais?

E2 – É muito difícil, pois o nosso público viaja muito para o exterior e traz muitos equipamentos na bagagem. O que contribui a nosso favor é que a maioria dos produtos não possuem a compatibilidade com a internet local, telefonia, porque foram fabricados para uso em outra parte do mundo. Outra dificuldade é o custo Brasil, pois os mesmos produtos que vendemos podem ser comprados pela metade do preço nos EUA. A carga tributária brasileira é absurdamente exagerada.

P – É possível encontrar no Brasil produtos importados ilegalmente e vendidos por preços reduzidos?

E2 – demais. Não sabemos como chegam por aqui, mas tomamos conhecimento dos contrabandos porque terminam chegando no nosso balcão procurando solução para reparos e resolver problemas de incompatibilidade. É o barato que sai caro.

P – Qual o reflexo para essa empresa da superação das expectativas do empresário do escritório inteligente divulgado no site da HT Center?

E1 – Muito positiva. Após três meses de finalização do projeto do escritório, o empresário encomendou o projeto residencial, bem maior e mais complexo. Esse foi referenciado e publicado também no site da HT Center com o título “casa de campo com requinte de automação completa”.

P – Como são divulgados o negócio e os projetos da HT Center?

E1 – No site da HT Center, nas redes de relacionamento, Instagram e facebook, e eventualmente em algum meio de comunicação, em palestras, aulas para alunos de arquitetura e engenharia.

P – O de informação utilizado pela empresa, o Conta Azul, é eficiente?

E1 – Até o ano passado trabalhamos com um precário, ultrapassado, que demandava algumas ações de impostação de dados que poderiam ser suprimidas se houvesse uma boa integração com outros s ou sites que utilizamos. Decidimos pela substituição por um de plataforma mais moderna.

P – Esse *software* atual utilizado é suficiente para o gerenciamento da empresa?

E1 – Falta pouco. O nosso consegue integrar o cadastro dos clientes, fornecedores, produtos, compras, vendas, financeiro e bancos. Falta apenas um programa de gerenciamento de projetos, mas já estamos implantando.

P – Vocês informaram que o mercado não oferece mão-de-obra qualificada. A empresa assume o ônus de formar os profissionais?

E2 – Infelizmente sim. Procuramos sempre contratar o profissional que mais se aproxima do perfil necessário, mas sempre há uma distância das competências que precisamos. Essa formação leva tempo e tempo é dinheiro.

P – Isso representa um risco para o futuro da empresa?

E2 – Não acreditamos. Os conhecimentos mais elevados, inclusive os técnicos, estão com os administradores. Nós formamos alguns e sabemos que precisamos formar sempre e cada vez melhor. Mesmo sem haver mudança na equipe de empregados, os atuais precisam se atualizar e melhorar os seus conhecimentos. Isso é diário e sempre, pois a tecnologia não para de avançar.

P – O nível de competência técnica da equipe de funcionários é boa?

E1 – sim. O nosso trabalho é realizado com um nível de excelência satisfatório. Isso é reconhecido por nossos clientes. A ética e transparência nos negócios também é um ponto favorável na empresa.

P – Onde acontecem os treinamentos iniciais, após a contratação? E os posteriores?

E2 – A maioria, no próprio serviço. Eventualmente, na Disac em São Paulo, e somente para os empregados que gerenciam.

P – Vocês informaram que as falhas de trabalho são analisadas e debatidas. Como isso acontece?

E2 – Verificamos o que aconteceu e chamamos os funcionários que participaram do projeto onde ocorreu a falha para conversar. Após essa conversa e identificação das causas e dos efeitos do erro, alertamos os funcionários para os cuidados e zelo com o processo de trabalho. Depois, reunimos os demais funcionários da empresa para relatar o ocorrido e alertar para as implicações envolvidas no erro. É importante que todos tomem conhecimento para não haver reincidência.

P – Essa análise e debate são suficientes para que o mesmo erro não volte a acontecer?

E2 – O resultado tem sido positivo pois os erros que acontecem depois têm causas diferentes.

P – Quais os planos da empresa para o futuro?

E1 – Ampliar o nosso nicho de mercado. 80% de nossos clientes são pessoas físicas que demandam projetos residenciais. Iniciamos nossas vendas para as empresas e estamos satisfeitos com os resultados.

P – Que segmento empresarial demanda da HT Center?

E1 – Vários segmentos. Escolas, distribuidoras, escritórios, clínicas médicas, órgãos governamentais. Já fizemos projetos de auditórios, salas de aula, consultórios, etc.

SEGUNDA ENTREVISTA**data: 12/04/17**

Esta entrevista objetiva identificar a presença de vantagem competitiva na empresa.

P – A HT Center tem exclusividade na praça dos produtos que revende?

E2 – Das marcas fornecidas pela Disac, sim. Para as demais marcas, não há exclusividade, mas estamos conseguindo manter exclusividade da Bose, que atualmente é uma marca de destaque no faturamento da empresa.

P – Você citaram a parceria com a Disac e também com a Sony. O que a Sony oferece de especial?

E3 – oferece um canal de vendas direta com o cliente da HT Center, no próprio site, com preços mais favoráveis. A nossa empresa é remunerada percentualmente pelo montante mensal de vendas efetuadas através desse canal.

P – Qual a posição da HT Center em relação à concorrência?

E1 – Muito boa. Os produtos que revendemos são o que existe de melhor em tecnologia. Além disso, temos experiência e um histórico de projetos entregues com qualidade.

P – O contrabando de produtos é considerado como concorrência?

E3 – não deixa de ser. Já fizemos algumas denúncias, sem sucesso. O nosso prejuízo não é maior porque os problemas que surgem para os produtos contrabandeados são desestimuladores, como a falta de garantia e assistência técnica, a incompatibilidade com os s de internet e telefonia, entre outros. Mesmo assim, atrapalham o nosso negócio porque fazem comparações de preços.

P – Vocês realçaram como ponto forte da empresa a competência e excelência dos trabalhos, a ética e transparência nos negócios. Como essas questões são evidenciadas no dia a dia?

E2 – Durante todo o relacionamento com os clientes, do primeiro atendimento ao pós-venda. Procuramos entregar o melhor em produtos, atendimento, funcionalidade e satisfação com o uso do que foi instalado.

P – Pode citar um exemplo específico?

E2 – Sim. Quando fechamos uma venda, mas o cliente só receberá os produtos no final, depois de finalizar toda a obra estrutural, apresentamos como possibilidade a substituição dos produtos adquiridos por outro similar mais moderno e que venha a atender melhor as expectativas do cliente. Essa troca não representa custo financeiro para o cliente mesmo que o novo produto seja um pouco mais caro. Essa concessão acontece quando o cliente já cumpriu, ou vem cumprindo, o acordo financeiro que firmou na contratação do projeto.

P – Essa troca não representa prejuízo para a empresa se o novo produto custar mais que o produto comprado pelo cliente?

E1 – Se a diferença for inferior a 5%, não. Perdemos na lucratividade, mas ganhamos na ética e transparência. Afinal, o cliente comprou o que havia de mais moderno no momento que fechou a compra. Entendemos que deva receber o que há de mais moderno no momento da entrega do produto. Essa atitude é valorizada pelo cliente.

P – Qual a maior contribuição do vosso pai para a empresa?

E2 – Ele trabalha ativamente todos os dias. Além de ter um ótimo conhecimento nos ramos de áudio e vídeo, desfruta de um excelente conceito de boas práticas comerciais. Muito do bom conceito da HT Center vem da presença de meu pai na empresa. Ele também é o nosso conselheiro nas decisões importantes.

P – A sua experiência de 40 anos de trabalho no mesmo ramo de atividade facilita na tomada de decisões? De que forma?

E3 – Sim. Em todas as decisões as experiências passadas ajudam muito. De tanto comercializar com vários perfis de clientes, antecipadamente eu consigo perceber o que mais traz satisfação para o mesmo. Esse feeling facilita a venda. Até o gosto musical do cliente na hora de testar e apresentar o áudio eu geralmente acerto de primeira. Outra facilidade é fechar a venda nas condições que sejam favoráveis aos dois lados – comprador e vendedor, no valor e prazo adequados.

P – Além desses pontos favoráveis à boa imagem da empresa, existe algum diferencial ou benefício que contribua também para fortalecer o conceito da empresa?

E2 – Sim. O nosso pós-venda. Além da garantia oferecida pelos fabricantes dos produtos, a HT Center oferece todo o suporte técnico para identificar e solucionar os problemas que surgem nos equipamentos vendidos. Desinstalamos, levamos para a assistência técnica, reinstalamos, reprogramamos novamente. O cliente tem o conforto de ter a nossa equipe técnica à disposição para solucionar os problemas futuros que podem surgir com o uso e com o tempo. Outro ponto favorável é a disponibilidade de atendimento fora do horário comercial para conciliar com a disponibilidade do cliente.

P – Desses itens que compõem a boa imagem da empresa, qual o que tem maior peso?

E2 – Muito difícil destacar. Mas acreditamos que a ética conta muito. Somos muito bem referidos nessa questão e quem negocia conosco demonstra muita confiança em nossa empresa e nos dirigentes. Contamos também com o bom conceito do trabalho do nosso pai.

P – Qual o resultado efetivo do projeto Homexperience que tem como objetivo afinar a parceria com arquitetos e outros especificadores?

E1 – Não percebemos nenhuma melhoria com esse projeto. A nossa boa convivência com esses profissionais acontece no dia a dia, na troca de informações e colaboração de trabalho. É uma parceria do tipo ganha-ganha.

P – Existe algum outro problema que gere retrabalhos para a HT Center?

E1 – Sim. O mau uso dos equipamentos. Nem todos os usuários tem o conhecimento e os cuidados necessários, apesar de haver uma orientação sobre o uso dos equipamentos na entrega do projeto.

P – Qual, ou quais, competências precisam ser aprimoradas na equipe de funcionários com mais urgência?

E2 – A visão holística. Enxergar todo o processo, desde a prospecção da venda à entrega do projeto final, e o pós-venda. Se cada empregado tiver essa compreensão, independente das responsabilidades principais dentro da empresa, ganharemos em produtividade e satisfação geral.

P – Em que situação fica evidente essa falta de visão holística?

E1 – Quando a equipe de técnicos sai para alguma instalação e esquece parte dos produtos. Esse esquecimento atrasa o cronograma de entrega, gera retrabalho e desperdício de horas de trabalho e deslocamento, causa insatisfação no cliente e demais envolvidos no projeto. Embora essa situação ocorra muito eventualmente, mas é necessário inibi-la por completo.

P – Vocês podem relatar um exemplo que possa evidenciar a competência da equipe de profissionais da HT Center?

E1 – Claro. Somos diariamente consultados sobre problemas que surgem em equipamentos. Um percentual considerado dessas consultas são feitas por não clientes que vão à loja, ou telefonam, por indicação de alguém que já teve alguma experiência negocial conosco. Somos também convidados para dar entrevistas em vários canais de comunicação sobre assuntos de nossa área de negócios. Palestras para estudantes, aula de pós-graduação com temas relacionados às tecnologias vendidas na HT Center.

P – Como vocês enxergam hoje a HT Center Teresina?

E1 – Como uma empresa que desfruta de um conceito superior na praça, com um histórico de bons serviços e excelentes produtos, com um mercado maior para abraçar, aguardando o Brasil melhorar um pouco sua economia. A tecnologia é o futuro e nós trabalhamos com ela.

P – Qual o maior diferencial competitivo da HT Center Teresina?

E1 – A competência técnica. O conhecimento nesse ramo de negócio e nas tecnologias de áudio, vídeo e automação. Esse é o nosso maior diferencial.

SÉTIMA SEÇÃO

FINALIZANDO A ENTREVISTA

- Informar ao entrevistado que poderá entrar em contato com o pesquisador para algum comentário adicional ou acréscimo em alguma resposta;
- Solicitar permissão para uma segunda entrevista, ou enviar e-mail, ou telefonar, caso alguma nova questão surgir posteriormente;
- solicitar críticas e sugestões a respeito da entrevista.

OITAVA SEÇÃO

TERMO DE COMPROMISSO

Eu, Maria Olga Carvalho e Souza, brasileira, casada, administradora de empresa, portadora do RG nº 325.569 SSP/PI, CPF nº 186.160.203-06, residente e domiciliada à Av. João XXIII, 6591, bairro Uruguai, na cidade de Teresina (PI), venho através do presente termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade desta empresa e seus dirigentes à minha pesquisa de mestrado iniciada em 2015 e ligada ao Programa de Pós-Graduação do Fórum – Centro de Formação, Estudos e Pesquisas e o ISG – Instituto Superior de Gestão de Portugal, seja durante e/ou após a realização da mesma.

Anexo F - Protocolo de Pesquisa – Dogão Burguer**QUESTIONÁRIO E ENTREVISTAS PARA AVALIAÇÃO DO ALTO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

PRIMEIRA SEÇÃO

SOBRE A EMPRESA

Nome: Felipe José Bezerra Gomes - ME

Nome de fantasia: Dogão Burguer

Localização: Rua Bonifácio de Carvalho, 3789, bairro Morada do Sol, Teresina (PI)

Email: felipe.dogao@hotmail.com

Telefone: 55 86 3233 6798

Site: www.dogao.com.br

Instagram: @dogaoburguer

Tempo de firma: 37 anos

Número de sócios: 03

Cargo dos sócios: administradores

Número de funcionários: 153

Linhas de produtos: sanduiches, sucos, picolés.

SOBRE O ENTREVISTADO 1

Nome: Valdivino da Silva

Formação: sem formação superior

Cargo na empresa: administrador

SOBRE O ENTREVISTADO 2

Nome: Felipe José Bezerra Gomes

Formação: administrador de empresa

Cargo na empresa: administrador

SOBRE O ENTREVISTADO 3

Nome: Fábio Henrique Bezerra Gomes

Formação: administrador de empresa

Cargo na empresa: administrador

SOBRE A ENTREVISTA

Tipo: face-a-face

Forma de registro dos dados: apontamentos

SEGUNDA SEÇÃO

SOBRE O PESQUISADOR

Nome: Maria Olga Carvalho e Souza

Endereço: Av. João XXIII, 6591, Quadra E, casa 8, bairro Uruguai, Teresina (PI)

Formação: administradora de empresa

SOBRE O ORIENTADOR

Nome: Dr. Álvaro Lopes Dias

ORGANIZAÇÃO RESPONSÁVEL

Nome: Instituto Superior de Gestão

Endereço: Av. Marechal Craveiro Lopes, nº2 A, Campo Grande, Lisboa, Portugal

Site: www.iseg.ulisboa.pt

Tipo de pesquisa: Mestrado

Linha de pesquisa: Gestão nas Organizações

Objetivo da pesquisa: Identificar características e comportamentos que levam ao alto desempenho empresarial

Contribuições da pesquisa: orientar micro e pequenas empresas para o desempenho eficaz

Etapas atuais da pesquisa: pesquisa de campo (informar resumidamente ao entrevistado o que a etapa engloba e como será executada).

TERCEIRA SEÇÃO

ORIENTAÇÕES GERAIS AO PESQUISADOR

- informar o tempo necessário para a entrevista;
 - solicitar que a entrevista aconteça em local calmo e reservado;
 - levar para a entrevista todo o material necessário (documento de identificação para entrada na empresa, lápis, borracha, cadernos, folhas adicionais em branco);
 - observar as informações não verbais (entusiasmo, nervosismo, dúvidas, expressões faciais e corporais);
 - pedir que o entrevistado responda em um contexto mais geral às informações sigilosas;
 - transferir os apontamentos para o formato digital.
-
-

QUARTA SEÇÃO

OBSERVAÇÕES GERAIS AO ENTREVISTADO

- Solicitar que seja espontâneo;
 - informar que tem liberdade para usar o conhecimento e experiência profissional, opinião pessoal;
- Comunicar que podem ser apresentados exemplos que facilitem ou ilustrem a resposta;
- informar que os dados sigilosos devem ser preservados.

QUINTA SEÇÃO

QUESTIONÁRIO

data: 13/03/17

Este questionário contém informações básicas e gerais, e deverá ser respondido pelos administradores da empresa de forma consensual.

P (pergunta) R (resposta)

1) EMPRESA E SÓCIOS

P – Qual o setor de atividade da empresa?

R – alimentação fast food.

P – O que motivou o início do negócio?

R – a necessidade do próprio sustento familiar.

P – A empresa é familiar? Quantos da família?

R – sim. 3. O Valdivino e dois enteados, Felipe e Fábio.

P – Os sócios possuem outra ocupação atualmente? Como concilia seus compromissos?

R – não

P – Já tiveram experiências profissionais anteriores? As experiências de trabalho anteriores auxiliam na gestão dessa empresa?

R – não

P – Há sazonalidade nessa atividade empresarial?

R – não

2) FORNECEDORES

P – Quais as principais matérias-primas utilizadas?

R – carnes, verduras, frutas e os insumos para fabricar os pães.

P – Há alguma dificuldade para adquirir matéria-prima?

R – nenhuma.

P – Há concentração de fornecedor?

R – sim. Mas não existe dificuldade de encontrar outros fornecedores pois a oferta é grande.

P – A relação comercial com fornecedores é satisfatória para ambos?

R – sim. Quando observamos a queda na qualidade dos produtos que compramos, mudamos de fornecedor.

P – Existe algum tipo de parceria com fornecedores?

R – não.

P - Essa empresa já acatou alguma sugestão de fornecedor?

R – não.

3) ESTRATÉGIAS

P – O que a empresa leva em consideração quando planeja suas próximas ações?

R – estamos sempre analisando o mercado. Não fazemos nada formal, mas conversamos muito com a respeito.

P - De que forma os dirigentes se informam do que ocorre no mercado, na economia?

R – as informações chegam através de vários canais. O mais comum é através da televisão, dos noticiários.

P – Como são desenvolvidos os produtos?

R – procuramos atender o gosto dos clientes, seja no sabor, seja na quantidade de calorias, na textura do sanduiche.

P – O que é considerado mais importante quando de um novo plano de trabalho?

R – o cliente. Estamos sempre em sintonia com ele.

P – A empresa desenvolve ou participa de alguma ação comunitária? De que forma?

R – sim. Fornecemos pães, café e leite ao Abrigo São Lucas e à Fundação Padre Pio, duas vezes na semana.

P – Seu negócio gera resíduos e qual o destino desses resíduos?

R – sim. Lixo.

P – Como você avalia a imagem da empresa?

R – muito boa.

4) PROCESSOS EMPRESARIAIS

P – Como são divididas as atribuições gerenciais?

R – Valdivino é o administrador maior da empresa. Fábio gerencia as compras e processamento dos insumos. Felipe gerencia as vendas através da rede de lojas e delivery.

P – Em quantos setores está dividida a empresa?

R – o centro de processamento e padaria em 2 (compra de matéria-prima e fabricação). As lojas e delivery em 3 (produção, atendimento e financeiro). A empresa concentra a administração de toda a rede em escritório único.

P – Há um responsável direto pelo gerenciamento de cada setor com atribuições definidas?

R – Sim. Em cada setor designamos um responsável com as obrigações definidas.

P – Como são desenvolvidos os processos da empresa?

R – a rede Dogão Burguer iniciou bem pequena com um trailer instalado em uma praça. À medida que foi ampliando o número de pontos e aumentando o tamanho das lojas, foram implementadas várias modificações nos processos sempre procurando melhorar a qualidade e o atendimento.

P – As falhas que acontecem são analisadas? Como se dá essa análise?

R – sim. Sempre observando o que foi o erro e o que deve ser feito para não mais ocorrer.

P – Todas as falhas servem de motivação para aprimorar os processos?

R – sim. Aprendemos e só melhoramos quando damos importância aos erros.

5) CLIENTES

P – Onde se encontram seus clientes?

R – a maioria na zona leste de Teresina onde estão situadas a quase a totalidade das lojas.

P – Onde vende seus produtos?

R – as vendas acontecem geralmente nas lojas. Mas o nosso delivery tem surpreendido, pois a cada dia aumenta mais a demanda de clientes pela entrega no domicílio. O delivery entrega em toda cidade.

P – Há alguma forma de aferir o nível de satisfação dos clientes?

R – sim.

P – As sugestões dos clientes são acatadas? Tem algum exemplo específico?

R – praticamente todas as sugestões são acatadas.

P – O acesso de clientes a sua empresa é facilitado?

R – demais. As lojas estão instaladas nas principais avenidas e com amplo estacionamento.

P – A empresa teve alguma experiência em se antecipar às necessidades de clientes?

R – sim, com o bip pager.

6) DE INFORMAÇÃO

P – A empresa dispõe de um de informação eficaz?

R – sim, mas precisa melhorar bastante.

P – Quais os processos estão contemplados no de informação?

R – as entradas, as vendas e as informações fiscais.

P – Como acontece a renovação, ou atualização, do de informação?

R – não existe época predefinida. Periodicamente fazemos um upgrade melhorando o nosso de informação.

7) FUNCIONÁRIOS

P – A mão de obra disponível na comunidade é qualificada?

R – não. A qualificação é muito ruim e a aprendizagem necessária vai desde as noções de manuseio de alimentos às boas práticas de atendimento.

P – Qual o tempo médio de permanência dos empregados na empresa?

R – 2 anos.

P – Existe programa de treinamento? Como acontece?

R – sim. Na contratação de um novo empregado e eventualmente. Os treinamentos são definidos de acordo com a carência do momento.

P – Que tipo de treinamento foi disponibilizado aos funcionários no último ano?

R – boas práticas e atendimento ao cliente.

P – Que tipo de treinamento foi disponibilizado aos dirigentes?

R – gestão de processos e de pessoas.

P – Houve participação de funcionários em feiras e eventos no último ano?

R – somente dos dirigentes. Fispal, Fipan e Congrepan.

P – Quais as áreas de capacitação que mais interessa a empresa?

R – atendimento em geral, desde o atendimento telefônico.

P – Como o funcionário se comporta diante de um problema que surge?

R – nunca ignora, mas geralmente aguarda a solução.

P – Há remuneração variável por desempenho? Que critérios são considerados?

R – sim. O tempo de serviço.

P – Há outros benefícios além do salário?

R – apenas para os gerentes de cada setor ou loja. No final de cada semestre os gerentes recebem um bônus proporcional ao desempenho financeiro de sua unidade.

P – Os funcionários conseguem tirar alguma lição após um problema que ocorre?

R – sim, aprendem com os erros.

SEXTA SEÇÃO

PRIMEIRA ENTREVISTA

data: 13/03/17

Esta entrevista visa complementar o questionário anterior, realizado na mesma data.

P (pesquisadora) E1 (entrevistado 1) E2 (entrevistado 2) E3 (entrevistado 3)

P - Quais as facilidades e dificuldades de uma empresa familiar?

E1 – A facilidade maior é o conhecimento dos sócios e a confiança. A dificuldade decorre da mesma confiança, pois tendemos a relaxar no acompanhamento das responsabilidades dos outros sócios.

P – Qual o maior talento de cada um dos sócios?

E1 – Fábio e Felipe são bem mais jovens e se relacionam com pessoas que são o público-alvo de nossa empresa. Ajudam a entender o comportamento e as necessidades desse público, além de contribuir na divulgação de nosso negócio.

E3 – o Valdivino é o mais experiente e conhece bem todas as etapas e processos da empresa. Participou de todas as dificuldades e também das grandes decisões. Eu e Felipe temos muita confiança na sua capacidade de gestão, principalmente dos assuntos maiores do Dogão Burger.

P– A rede Dogão Burger foi criada para prover a família. O que levou a empresa a decidir pelo ramo de alimentação?

E1 – Eu participei do início do Dogão Burger. Entrei como empregado (chapeiro) e percebi que o negócio foi iniciado de uma forma improvisada, com um trailer simples em uma praça, atendimento rápido, e apenas um único tipo de sanduiche. A família decidiu por esse negócio porque o investimento inicial era baixo e não havia possibilidade de montar um negócio maior.

P – Como aconteceu a trajetória da empresa, do primeiro trailer aos dias de hoje?

E1 – Após 4 anos de negócio, com 10 trailers em várias praças de Teresina, fomos surpreendidos com um decreto municipal para desocupação das praças. Foi um momento difícil porque não estávamos preparados para a mudança. Tivemos que alugar pontos

comerciais para instalar o nosso negócio. Iniciamos com 3 lojas. Essa mudança foi difícil e as instalações foram improvisadas, mas com pouco tempo superamos as dificuldades.

P – Quantos são os pontos de atendimento hoje?

E3 – Temos 7 lojas, 1 centro de processamento de carnes e molhos, 1 padaria, 1 delivery, e estamos inaugurando a primeira loja franqueada e a primeira loja com produtos light.

P – Como vocês adquirem os insumos? Já processados?

E3 – Não. Compramos a matéria-prima e todo o processamento acontece em nosso próprio centro de processamento.

P – A oferta local de insumos é suficiente e de qualidade?

E3 – Sim. Temos várias opções de fornecedores de carnes, frutas e verduras. O pão é fabricação própria.

P – O que levou a empresa pela fabricação própria do pão?

E3 – A qualidade. Mudamos de fornecedor várias vezes, mas os problemas de falta de qualidade continuavam. Então decidimos pela fabricação própria.

P – Quais os planos da Dogão Burguer para o futuro?

E1 (Valdivino) – iniciamos recentemente com um projeto piloto de franquia. A primeira loja será inaugurada brevemente no bairro Dirceu Arcoverde. Outra loja da rede está sendo inaugurada na Avenida Raul Lopes e tem como proposta principal atender ao público fitness. Se a franquia der certo, iremos ampliar.

P – Como vocês acompanham o estoque dos insumos em todas as lojas da rede?

E3 – até 5 anos atrás o centro de processamento abastecia as lojas de forma aleatória, o que provocavam entregas desnecessárias. Até que um funcionário sugeriu que os insumos já saíssem do centro de produção quantificados para cada loja de acordo com a necessidade.

P – Como vocês acompanham essa necessidade de cada loja?

E3 – através do telefone, com ligações diárias para levantar o estoque de cada uma das lojas. Os insumos saem do centro de processamento na quantidade ideal para atender a demanda por 24 horas de cada loja.

P – Esse controle por telefone tem atendido satisfatoriamente?

E3 – Temporariamente, sim. Mas com o aumento da demanda e a abertura de novas lojas, esse processo de controle está se tornando insuficiente e oneroso.

P – Como são divulgados os negócios da rede Dogão Burguer?

E2 – Através das redes sociais. Intensificamos nesse último mês para começar a divulgar a loja do bairro Dirceu Arcoverde (franqueada) e a nossa loja fitness.

P – Vocês informaram que a avaliação da satisfação dos clientes não é tizada. Vocês consideram confiável medir a satisfação dos clientes apenas pelas redes sociais, que é a única régua atual utilizada pela empresa, segundo foi informado?

E2 – Embora não tenhamos nenhum método mais formal, mas as redes sociais avaliam e oferecem um demonstrativo mensal que nos orienta a respeito de nossos clientes.

P – Vocês tomaram alguma decisão baseada em opinião de cliente dentro da loja?

E2 – Sim. A decisão de fabricar os pães veio após várias reclamações. Chegamos a mudar de fornecedor várias vezes, mas nenhum atendeu em qualidade.

P – Que tecnologias são utilizadas hoje para ajudar na gestão da empresa e toda a sua rede de lojas?

E3 – Já avançamos com o nosso de informação e o bip pager, mas precisamos melhorar muito.

P – Vocês informaram que o mercado não oferece mão-de-obra qualificada. Como a empresa treina os seus os profissionais?

E2 – Quando contratamos, o funcionário passa por alguns treinamentos básicos para iniciar os seus trabalhos. Esses treinamentos são definidos por área de trabalho. Se for no atendimento de uma loja ele terá que aprender sobre atendimento ao cliente e sobre higiene e manipulação de alimentos, por exemplo.

P – Os treinamentos foram desenvolvidos para a própria empresa?

E2 – Não. Inscrevemos os novos funcionários em cursos oferecidos por organizações que fazem esse trabalho de formação, como o Sebrae e o Sesc. Esses treinamentos são bem formatados e atendem ao que precisamos. O restante do treinamento é feito em serviço, sob a orientação do gerente da loja ou do centro de processamento.

P – Como os funcionários aprendem com as falhas?

E2 – Analisando o erro em conjunto com os demais funcionários do setor, ou da loja.

P – Essa análise é suficiente para que o mesmo erro não volte a acontecer?

E2 – Não totalmente. Temos uma dificuldade que é a saída de empregados com menos de 1 ano de empresa. Isso ocorre nas lojas que funcionam no turno da noite e madrugada.

P – Além da sugestão do controle dos insumos das lojas via telefone, alguma outra sugestão já foi apresentada por um empregado?

E2 – sim. O pão de hambúrguer de tamanho menor. A empresa só ofertava o hambúrguer de tamanho padrão. Hoje oferecemos o tamanho padrão e um tamanho menor.

P – O que levou a empresa a oferecer um benefício extra pelo tempo de serviço do empregado na empresa?

E2 – A rotatividade dos empregados que trabalham no turno da noite e madrugada. Eles só permanecem até encontrar um trabalho diurno. Isso é prejudicial demais para a empresa, pois o empregado até o sexto mês ainda não tem a desenvoltura necessária para desempenhar bem seu trabalho. Normalmente esse tempo é consumido em treinamentos.

P – Sobre o início do projeto de franquia, vocês planejam expandir para outras cidades e estados?

E1 – Se a primeira loja de franquia vier a dá certo, sim. Mas nossos planos de franquia é estender primeiramente na praça de Teresina. Ainda temos vários bairros com grande população. Temos um bom público-alvo a ser conquistado aqui, embora já tenhamos sido convidados a entrar em outra capital vizinha.

SEGUNDA ENTREVISTA

data: 05/05/17

Esta entrevista objetiva identificar a presença de vantagem competitiva na empresa.

P – A empresa familiar provoca uma confiança excessiva no cumprimento das responsabilidades dos sócios. Vocês citaram esse ponto com desvantagem de uma empresa familiar. Há algum fato real que possa retratar esse excesso de confiança?

E1 – Sim. O fato que pode exemplificar esse excesso de confiança vem mais da transferência de responsabilidades, por período de tempo curto, e de forma improvisada e imprevista, mas que sobrecarrega o dirigente que assume e pode ter reflexos negativos para a empresa. Até o momento não tivemos grandes problemas.

P – Na entrevista anterior vocês informaram que o sócio Valdivino cuida dos assuntos maiores do Dogão Burger. O que vocês classificam como “assuntos maiores”?

E3 – o Valdivino ocupa uma posição semelhante ao de um CEO de uma grande corporação. Ele é o mais experiente e competente nesse ramo de negócio.

P – Após 37 anos, 7 lojas, centro de processamento, padaria, delivery e 2 lojas prestes a inaugurar, a que vocês atribuem o sucesso da rede Dogão Burger de sanduiches?

E1 – À persistência, muito trabalho, às melhorias implantadas, e ao compromisso com o cliente.

P – Na opinião de vocês o que contribui para a boa imagem da rede Dogão Burger?

E1 – o tempo de existência, o fato de ser uma empresa genuinamente piauiense e a qualidade dos produtos.

P – Dessas três favoráveis, qual a que tem maior peso?

E1 – A qualidade dos produtos é a que faz realmente a diferença, embora não possamos desconsiderar o valor das outras duas questões.

P – O Dogão Burguer concorre com grandes redes de fast food. A qualidade dos produtos do Dogão Burguer é superior à qualidade dessas grandes redes?

E3 – As nossas receitas foram criadas considerando os costumes e preferências locais. Os piauienses apreciam demais os nossos sabores e isso nos coloca em igualdade competitiva com as grandes redes de lanchonete instaladas em Teresina.

P – Como vocês concluíram que a qualidade dos produtos é o grande diferencial do Dogão Burguer?

E3 – Através da manifestação dos nossos clientes que retornavam às nossas lojas dizendo que os nossos sanduiches são os melhores da praça.

P – Como desenvolveram a receita de fabricação do pão próprio?

E3 – Tivemos que aprender a fabricar pães. Fomos a São Paulo encomendar uma receita própria de pão para cada tipo de sanduiche e o maquinário necessário. Estamos desenvolvendo novas receitas de baixa caloria para atender um público diferente, o fitness.

P – A respeito da loja franqueada recentemente, ela funciona nos mesmos moldes das lojas já existentes, ou segue uma nova formatação?

E1 – Ela segue a mesma proposta das lojas da rede Dogão Burguer, com o mesmo cardápio, layout, tamanho e modelo de atendimento aos clientes, pois esse modelo de loja vem atendendo em eficiência e resultado. A diferença é que contratualmente ela terá um franqueado, com as regras habituais de uma concessão dessa espécie, com pagamento de *royalties* e cumprimento de padrões para não correr o risco de descaracterização da marca.

P – A fabricação dos componentes dos sanduiches como o pão e hambúrguer geraram novos processos de trabalho. Essa decisão segue na contramão de muitas empresas que hoje optam pela terceirização de alguns serviços. Na visão de vocês, é viável essa fabricação?

E3 – Sim, porque esse é nosso grande diferencial. Fabricamos diversos tipos de hambúrguer, com carnes, temperos e tamanhos diferentes. Isso também se dar com o pão. Nossas receitas são exclusivas.

P – O desenvolvimento dessas receitas foram acontecendo no dia a dia durante a confecção dos sanduiches?

E1 – No início sim. Fazíamos alguns ensaios de receitas para ver a apreciação dos clientes. Depois decidimos profissionalizar o desenvolvimento dessas receitas. Pedimos a ajuda de nutricionistas e chefs de cozinha para criarmos receitas exclusivas. Da mesma forma foram os molhos que acompanham os sanduiches.

P – Sobre a avaliação da satisfação dos clientes através das redes sociais, que *feedback* é oferecido à empresa que possa ser utilizado nas futuras decisões?

E2 – O número de pessoas que se manifestaram de maneira positiva e negativa, quais os comentários negativos e positivos, onde se encontra esse público, qual a faixa de idade e de renda, por exemplo.

P – Vocês já tomaram alguma decisão baseada nessas informações?

E2 – Sim. A nossa primeira loja de franquia, a ser inaugurada, está localizada no bairro Dirceu Arcoverde. Identificamos através das redes sociais que muitos moradores daquele bairro se deslocavam para consumir nossos produtos e que desejavam que houvesse uma loja mais próximo.

P – Esse tipo de avaliação é satisfatório para as tomadas de decisão da empresa?

E1 – Está atendendo as nossas necessidades. Mas não nos baseamos somente por essas informações. As nossas lojas nos fornecem informações diárias sobre nossos clientes, como: o produto mais consumido, as reclamações pontuais e feitas diretamente ao atendente. Os elogios, o público que mais frequenta, etc. A soma de todas as informações que colhemos tem nos atendido.

P – Qual a abrangência do de informação utilizado, ou seja, o que é possível gerenciar com o atual?

E3 – Gerenciamos as compras, fabricação dos insumos, distribuição desses insumos para a rede de lojas e as vendas de toda rede Dogão Burguer.

P – O que precisa melhorar no de informação utilizado?

E3 – Sentimos falta de uma gestão mais efetiva com o contador na parte fiscal e com os bancos na parte financeira. O programa que temos não integra essas informações com as demais e termina por provocar um controle paralelo que poderia ser eliminado.

P – A empresa utiliza alguma tecnologia para facilitar o atendimento a clientes?

E3 – Sim. O *pager-bip*, que é um dispositivo luminoso que o cliente recebe quando efetua a compra. Esse dispositivo apresenta um chamado luminoso e sonoro quando a produção do lanche é finalizada para que o cliente receba no balcão de atendimento.

P – Essa ferramenta facilitou o atendimento?

E3 – Demais. Antes aconteciam algumas falhas como a troca de lanches, o fechamento diário do caixa, que gerava retrabalhos e conflitos internos e com os clientes. O *pager-bip* veio por *benchmarking*, pois muitas redes de fast food já utilizam. Ganhamos em economicidade e controle.

P – Vocês informaram que um empregado sugeriu o monitoramento dos insumos das lojas como forma de evitar deslocamentos desnecessários. Esse tipo de sugestão por parte dos funcionários é valorizado?

E2 – Sim. Temos um programa de valorização de boas sugestões. A empresa oferece um bônus de R\$50,00 por cada boa ideia. Isso incentiva os empregados a pensarem sobre melhorias.

P – Esse bônus por uma boa ideia elevou a participação dos empregados nas sugestões de melhoria para a empresa?

E1 – o resultado não foi o esperado. Ficamos na dúvida se eles não querem se dar ao trabalho de pensar, ou se ficam receosos de que a sugestão não seja valorizada.

P – Como surgiu a ideia de produzir um sanduiche de tamanho menor?

E2 – A ideia veio com a observação das sobras de sanduiches devolvidas pelos clientes. Normalmente as crianças que não conseguiam comer o sanduiche de tamanho normal.

P – O sanduiche menor custa mais barato, ou seja, menos faturamento para a empresa. O que levou os dirigentes a aceitarem essa sugestão?

E1 – Duas coisas pesaram nessa decisão. A primeira, oferecer ao cliente um produto mais adequado e com isso gerar satisfação. A segunda, evitar o desperdício, a questão da sustentabilidade ambiental que todos nós devemos ser responsáveis.

P – Os funcionários que trabalham à noite recebem adicional noturno pela legislação brasileira. Esse adicional não é suficiente para eles permanecerem?

E2 – Não. O real motivo desse turnover é a falta de segurança pública. O trajeto de casa para o trabalho é perigoso pela incidência de assaltos e homicídios. A vida é o mais importante nessa questão.

P – O adicional por tempo de serviço resolveu o turnover dos empregados noturnos?

E2 – Apenas reduziu um pouco. Mas estamos pensando em outros incentivos para melhorar esse índice ruim da empresa.

SÉTIMA SEÇÃO

FINALIZANDO A ENTREVISTA

- Informar ao entrevistado que poderá entrar em contato com o pesquisador para algum comentário adicional ou acréscimo em alguma resposta;
- Solicitar permissão para uma segunda entrevista, ou enviar e-mail, ou telefonar, caso alguma nova questão surgir posteriormente;
- solicitar críticas e sugestões a respeito da entrevista.

OITAVA SEÇÃO

TERMO DE COMPROMISSO

Eu, Maria Olga Carvalho e Souza, brasileira, casada, administradora de empresa, portadora do RG nº 325.569 SSP/PI, CPF nº 186.160.203-06, residente e domiciliada à Av. João XXIII, 6591, bairro Uruguai, na cidade de Teresina (PI), venho através do presente termo, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade desta empresa e seus dirigentes à minha pesquisa de mestrado iniciada em 2015 e ligada ao Programa de Pós-Graduação do Fórum – Centro de Formação, Estudos e Pesquisas e o ISG – Instituto Superior de Gestão de Portugal, seja durante e/ou após a realização da mesma.